

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CAFETERÍA TEMÁTICA
ENFOCADA EN LA NATURALEZA Y LA OFERTA DE
PRODUCTOS DEL SUBTRÓPICO DE LA PROVINCIA DE
COTOPAXI**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

MIRIAN ESTHER DOMÍNGUEZ GAIBOR

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO

QUITO, ENERO DEL 2018

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Christian Fajardo, Mgtr.

LECTORES:

Leonardo Ávila, Mgtr.

Jorge Altamirano, Mgtr.

Dedicado a mis padres quienes pese a la distancia que hemos tenido que enfrentar durante todos estos años siempre han estado ahí brindándome la mayor motivación posible en todos los sentidos, apoyándome a seguir mis anhelos y a cumplir mis metas las cuales a lo largo de mi vida se han mantenido firmes. A ellos a quienes han sido mi pilar más fuerte en los momentos más grandes de debilidad y desmayo, quienes con sus consejos, amor incondicional y ejemplo de vida han sabido inspirarme no solo a ver como los emprendedores crecen, sino a ser parte de ellos.

Mirian.

Un gracias eterno a todos quienes formaron parte de mi vida universitaria, a los profesores que compartieron sus conocimientos conmigo y de manera aún más especial a aquellos quienes además de maestros fueron mis jefes los cuales me permitieron conectarme con mayor profundidad a esta institución. Mil gracias a todas las personas que durante este tiempo tuve el agrado de conocer, en especial aquellos se convirtieron en incondicionales.

Mirian.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CAFETERÍAS EN QUITO BASADO EN DATOS HISTÓRICOS.....	3
1.1. Antecedentes históricos de las cafeterías.....	3
1.1.2. Caracterización histórica de las cafeterías del país.....	5
1.1.3. Situación actual de las cafeterías temáticas en el Ecuador	6
1.2. Generalidades	7
1.2.1. Nombre o Razón Social	7
1.2.2. Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s).....	8
1.3. Requisitos de Constitución.....	8
1.3.1. R.U.C.....	9
1.3.2. Constitución	10
1.4. Entorno General y Específico	12
1.4.1. Entorno General	12
1.4.2. Entorno Específico.....	14
2. SUSTENTO TEÓRICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	18
2.....	18
2.1. Planificación Estratégica	18
2.1.1. Definición de Planificación Estratégica	18
2.1.2. Importancia de la Planificación Estratégica	25
2.1.3. Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica.....	27
2.2.1. Definición de estrategias.....	28
2.2.2. Tipos de estrategias	32
2.2.3. Fases del Proceso Estratégico	36
2.3. Modelo de la Planificación Estratégica	43
2.3.1. Misión.....	43

2.3.2.	Visión.....	44
2.3.3.	Valores Estratégicos	46
2.3.4.	Análisis Interno y Externo	47
2.3.5.	Determinación de objetivos.....	50
 3. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA TEMÁTICA ENFOCADA EN LA NATURALEZA Y LA OFERTA DE PRODUCTOS DEL SUBTRÓPICO DE LA PROVINCIA COTOPAXI ...		
3.1.	Encuesta	51
3.1.1.	Objetivos de la Encuesta	51
3.1.2.	Diseño de la Encuesta	52
3.1.3.	Corrida de la Encuesta.....	54
3.1.4.	Tabulación de la Encuesta.....	55
3.1.5.	Representación gráfica de los resultados e interpretación	55
3.2.	Valores empresariales.....	65
3.2.1.	Misión.....	65
3.2.2.	Visión.....	65
3.2.3.	Código de Ética Empresarial.....	65
3.3.	Políticas organizacionales	66
3.3.1.	Para empleados.....	66
3.3.2.	Para clientes	67
3.3.3.	Para proveedores	67
3.4.	Planeación	68
3.4.1.	Objetivos a Largo Plazo	68
3.4.2.	Objetivos a Corto y Mediano Plazo	68
3.4.3.	FODA	69

3.4.3.	Planificación Estratégica	72
3.4.4.	Planificación Operativa (POA) y Táctica	74
3.4.5.	Planificación de Contingencia	80
3.5.	Estructura Organizacional	82
3.5.1.	Organigrama Estructural	82
3.5.2.	Organigrama Funcional	83
3.6.	Control.....	86
3.6.1.	Monitoreo Administrativo Empresarial	86
3.6.2.	Monitoreo Administrativo de Empleados.....	89
4.	Resultados de la implementación del plan de negocios para la creación de una cafetería temática enfocada en la naturaleza.....	93
4.1.	Activos.....	93
4.1.1.	Activos Fijos.....	93
4.1.2.	Activos Diferidos	94
4.1.3.	Capital de trabajo	95
4.2.	Costos y Gastos	95
4.2.1.	Costos de Producción.....	96
4.2.2.	Información de Gastos	111
4.3.	Balance General	112
4.4.	Estado de Resultados	114
4.5.	Flujo de efectivo.....	115
4.6.	Presupuesto de Ingresos.....	116
4.7.	Evaluación Financiera.....	118
4.7.1.	Tasa mínima aceptable de rendimiento	118
4.7.2.	Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo	119

4.8.	Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo	121
4.8.1.	Razones de liquidez.....	121
4.8.2.	Tasas de rentabilidad	122
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
5.1.	Conclusiones	125
5.2.	Recomendaciones	127
	Bibliografía	129
	ANEXOS	133

RESÚMEN EJECUTIVO

Este estudio tiene como objetivo principal la obtención de información por medio de la utilización de métodos de investigación establecidos, para así poder establecer conclusiones en cuanto a la factibilidad de la creación de una cafetería temática enfocada en la oferta de alimentos oriundos de la zona subtropical de la provincia de Cotopaxi dentro de la ciudad de Quito, la cual será determinada acorde a los resultados obtenidos sobre ámbitos de ingresos y costos en cuanto a maquinaria, remuneración del talento humano, materia prima implementada y las ventas que se proyecten obtener en un periodo determinado de tiempo.

Como punto inicial se llevó a cabo una investigación sobre la historia, la caracterización y la situación actual del país en cuanto a cafeterías se refiere, generando así un análisis de la posible competencia o la situación de la demanda del mercado que se podría llegar a satisfacer. Dentro de este estudio se tomaron en cuenta las cifras de los gustos y preferencias de la población que radica en el lugar en donde se desea ubicar la empresa.

Consiguiente a eso se investigó sobre los pasos necesarios para la puesta en marcha de una nueva organización en el país, seguido de la puntualización detallada de las ventajas, desventajas y estrategias a utilizar para concretar la creación de la cafetería. Todo esto tomando en cuenta la información secundaria existente en libros, páginas gubernamentales y demás, así como también los datos primarios obtenidos a través de encuestas y visitas.

Acto seguido se procedió a definir la variedad de productos, los cuales se ofertarán, así como la ubicación física de la cafetería y los días que se atenderá. Al igual que el personal que será requerido para la misma y la temática que se adoptará, en definitiva. También se estableció la dirección del negocio plasmada en la misión, misión y valores empresariales.

Se realizó también un estudio financiero de cómo marcharía la empresa en un horizonte de evaluación de 5 años, partiendo desde los activos con los que se contará, conjuntamente con el cálculo del aporte de socios y a su vez también los ingresos y gastos que durante el giro del negocio provocaría. Esto conllevó a realizar una evaluación financiera en donde se determinó la factibilidad del mismo por medio de la aplicación de métodos que toman y no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, resultando en ambos casos que la creación de una cafetería es conveniente, basado en los supuestos establecidos.

INTRODUCCIÓN

En el sector de alimentos, sean estas industrias productoras de alimentos en conserva, aquellas que ofrecen el servicio de alimentación a los consumidores finales o del sector en el cual se dedica a obtener los alimentos de primera mano de la tierra, del mar y demás, son industrias que tienen permanencia en el tiempo y de hecho son las que mayor beneficio económico les brindan, ya que si se piensa en un sector que va a contar con una demanda constante de sus productos indistintamente de la buena o mala situación económica de un país, ese es el sector alimenticio.

De igual manera el Ecuador le ha dado mucha importancia en los últimos años a la identidad nacional, por medio del impulso de la explotación de los espacios turísticos con los que se cuenta en el país, de los cuales ya se ha intentado sacar el mayor provecho posible.

Aun así, existen muchas más maneras de identificarse ante el mundo como un país rico en muchos aspectos, como la biodiversidad que se cuenta en estas tierras, la pluriculturalidad que se ha mantenido y la variedad de alimentos típicos que caracterizan a los pueblos que conforman el Ecuador.

Tomando en cuenta los argumentos anteriores se determina que ha existido un gran grado de motivación que ha impulsado a desarrollar un trabajo de titulación de esta índole, enfocado en la prestación de servicio de alimentos oriundos de este país. Lo cual no solo aportará al objetivo común que como país se maneja de dejar bien marcada la identidad ecuatoriana, sino que permitirá también contribuir a la dinámica de la economía de esta nación.

Con estos antecedentes, se ha llevado a cabo este estudio que permitirá corroborar la factibilidad de la creación de una cafetería temática enfocada en la oferta de productos oriundos, obteniendo información veraz y confiable a través de los medios disponibles para la investigación y obtención de información de primera mano que refleje las oportunidades y riesgos que existan para el ingreso de una nueva empresa en este sector.

Los resultados obtenidos ayudarán a tomar decisiones sobre la ubicación de la cafetería, la temática que manejará, la variedad de productos a ofertar, la ambientación de las instalaciones que se adecuarán y demás elementos.

Cabe recalcar que una gran cantidad de la información recabada se ha obtenido de fuentes actualizadas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y a su vez también del Banco Central de Ecuador (BCE), además de varios textos relacionados a los temas que se presentan en esta investigación.

Adicionalmente, se debe mencionar que también existe información de primera mano obtenida a través de encuestas en el caso de las preferencias de las personas en distintos ámbitos que integran una cafetería, así como también cotizaciones en cuanto a los costos que implica la creación de la misma y los costos a los cuales se debe incurrir durante la producción.

A través de varias historias de negocios exitosos se ha puesto de manifiesto que los proyectos que inicialmente se los considera pequeñas ideas sobresalientes o extraordinarias por medio de impulso, motivación y dedicación puede llegar a convertirse en un gran exponente de triunfo empresarial. Este es el objetivo más ambicioso que se desea lograr con este trabajo de titulación.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CAFETERÍAS EN QUITO BASADO EN DATOS HISTÓRICOS

1.1. Antecedentes históricos de las cafeterías

La historia de la cafetería como establecimiento donde se sirve el café en diferentes formatos es bastante reciente. Su presencia tiene que ver principalmente con la explosión de las ciudades y los grandes centros masivos en el siglo XIX, luego de la Revolución Francesa. Recién en los últimos años del siglo XVIII habían empezado a abundar espacios de sociabilidad públicos como los salones, las tertulias y algunos otros que repetían el formato en ámbitos privados. (Nuria G D, 2017)

Las primeras cafeterías comenzaron a abrir en Estambul en el año 1550, cuyo número rápidamente creció. Dichos establecimientos eran puntos de encuentro para los turcos quienes se reunían a discutir temas de hombres y de esta manera poder escapar de la vida cotidiana. Si bien los sultanes intentaron en muchas ocasiones prohibir las cafeterías, no lograron obtener resultados positivos, puesto que eso hubiese perjudicado el alto impuesto que obtenía del comercio del café en Europa y los territorios del Imperio Romano. (Aroma10, 2012)

Pronto la costumbre de las cafeterías exclusivamente para turcos se extendió por los territorios de la cordillera que se extiende a lo largo de la península del sureste de Europa y se presume que el concepto entró a la Europa cristiana a través del Reino de Hungría, puesto que éste fungía constantemente de mediador entre el Sacro Imperio Romano Germánico y el Imperio otomano.¹ Entre una de las primeras cafeterías europeas establecidas en base a las turcas fue en 1624, en Venecia, conocida como La Bottega del Caffé. (Aroma10, 2012)

1.1.1. Historia de las cafeterías en el país

La cafetería surge como un modelo estándar de establecimiento donde las personas pueden asistir para solicitar un servicio de bebida (en la mayoría de bebidas calientes) pero también para compartir una posible charla, una buena compañía o incluso la soledad y un buen libro. En cualquiera de los casos, la cafetería supone salir del mundo privado del hogar para disfrutar del espacio público y sus diferentes opciones de ocio. (Nuria G D, 2017)

El café ecuatoriano es reconocido a nivel mundial por su alta calidad y sus magníficos sabores. Por esas cosas extrañas de la vida, y por tener a un gigante cafetero como vecino, los ecuatorianos no disfrutaban, como debiera ser, del fruto de su tierra. Sin embargo, varios productores y comerciantes vienen apostando a la producción de café en diversas zonas del Ecuador. (IEPI, 2014)

Ecuador posee una gran capacidad como productor de café, y es uno de los pocos países en el mundo que exporta todas las variedades de café: arábigo lavado, arábigo natural y robusta. Desde 1860 se cultiva café en el Ecuador. La zona de Jipijapa, en la provincia de Manabí ha sido uno de los lugares preponderantes en los cuales se cultiva este producto. (PROECUADOR, 2015)

Debido a su ubicación geográfica, Ecuador produce uno de los mejores cafés de América del Sur y de los más demandados en Europa. Los diferentes ecosistemas que posee el Ecuador permiten que los cultivos de café se den a lo largo y ancho del país llegando a cultivarse inclusive en las Islas Galápagos. (PROECUADOR, 2015)

Gracias a la ya existente cultura del consumo de café en establecimientos del exterior, este estilo se ha convertido ya en tendencia popular en Ecuador, lo cual se debe a la cantidad de café nacional que se produce dentro de nuestro país y por supuesto también a la calidad del mismo. (PROECUADOR, 2015)

Las principales características del café nacional que se utiliza en las cafeterías del país son:

- Tres tipos de café: Arábigo lavado, Arábigo natural y Robusta.
- Precios competitivos a nivel internacional.
- Disponibilidad del producto durante la mayor parte del año.
- Una variedad para cada gusto: verde, tostado, tostado y molido, spray-dried, aglomerado y freeze-dried.

El café especial y extractos de café son productos con gran potencial de desarrollo. (PROECUADOR, 2015)

Esta es una de las principales razones y criterios por el cual nació la idea de además de solo exportar y permitir que países del exterior saquen provecho de la gran calidad del café que se produce en el país, también se logre explotar esto para la economía del estado y gracias a ello existe un gran número de tipos y variedades de cafeterías en el país, dependiendo de los productos adicionales ofrecidos y la temática del diseño y ambientación que manejan dichos establecimientos.

1.1.2. Caracterización histórica de las cafeterías del país

Ahora bien, para instruirse sobre la historia de las cafeterías a nivel nacional, más específicamente en la ciudad de Quito, es necesario saber que en las primeras décadas de principios del siglo pasado existían ordenanzas municipales emitidas que buscaban normalizar los locales que expendían comida y en donde también se expedían bebidas alcohólicas con el fin de reducir el consumo del ultimo articulo mencionado. (Orrico, 2011)

Pese a esto, lo que en realidad se logró fue que los establecimientos citados se trasladaran a lugares contruidos originalmente para usarlos como vivienda y siguieran con su curso normal, dado que las cafeterías son lugares destinados al descanso y esparcimiento los pobladores de Quito. Acudían a dichas localidades con el fin de distraerse al momento de terminar su jornada laboral o los fines de semana. (Orrico, 2011)

Los establecimientos se ubicaban regularmente en lugares de fácil acceso y abundante concurrencia razón por la cual se popularizó su existencia en varios lugares de la ciudad de Quito, principalmente en la zona del Centro Histórico. (Orrico, 2011)

1.1.3. Situación actual de las cafeterías temáticas en el Ecuador

Dentro de la urbe del Ecuador, en las ciudades más significativas del país se puede notar la existencia de una gran variedad de cafeterías las cuales presentan un diseño agradable y acogedor al igual que los café-restaurantes, café-libros y los demás tipos de cafeterías, pero podemos observar también que destacan sobre todo las cafeterías temáticas, las mismas que además de presentar los atributos antes mencionados, resaltan por las características del ambiente que presentan y por el tipo de comida que ofrecen.

Actualmente, el país cuenta con alrededor de 12.087 establecimientos de actividades de alojamiento y servicio de comidas en general (INEC, 2010), dentro de los cuales a nivel provincial (Pichincha) existen 613 cafeterías como locales en funcionamiento según datos estadísticos del periódico “El Diario” obtenidos del censo nacional realizado por el INEC en el año 2010. (El Diario, 2011) de las cuales alrededor de 15 cafeterías son las que se encuentran registradas en el sistema de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS como empresas legalmente constituidas. (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2017)

Por ejemplo, una cafetería temática puede hacer uso de un tema en específico como la naturaleza para su decoración, diseño, estructura e ingeniería del espacio físico que utilizará la cafetería; y a su vez el tipo de comida que se sirva será un tipo en específico dirigido a un segmento amplio, pero a la vez concreto dentro del mercado como puede ser alimentos relacionados con una zona en específico de un país, en este caso productos alimenticios oriundos de las zonas subtropicales de ciertas provincias.

La ambientación es un aspecto fundamental como la habíamos mencionado porque de esto depende la percepción que los clientes tendrán del local en donde se encuentran y la temática que queremos manifestar.

Tenemos la presencia de varias de cafeterías de este tipo en el país, con conceptos como: comics, personajes de la música de los años 80-90, cine de los años 90, arte, de rock y demás.

1.2. Generalidades

1.2.1. Nombre o Razón Social

La razón social escogida para la cafetería temática es SPRING COFFEE la cual representa en la naturaleza el despertar de las plantas, es decir el crecimiento y la floración.

También en las personas, es el signo de la juventud por la cual atraviesan demostrando así su mayor grado de desarrollo, belleza o energía.

1.2.2. Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)

La cafetería SPRING COFFEE se la catalogará como sociedad anónima, puesto que la empresa se podrá formar a partir del aporte de dos o más accionistas, quienes contribuirán con un mínimo de \$800 cada uno y a su vez existirá también el mayor órgano de control quienes serán todos los accionistas principales que hayan aportado para la creación de esta empresa. De esta manera y por la concepción de la empresa como compañía anónima debe añadirsele las siglas S.A al final de su razón social. (Trujillo, 2014).

Por tanto, la razón social pasará a ser SPRING COFFEE S.A.

1.3. Requisitos de Constitución

Los requisitos necesarios para la constitución de una compañía anónima según el (Registro Mercantil Quito, 2003) del Ecuador son los siguientes:

1. Presentar al menos 3 testimonios originales de la escritura pública de constitución.
2. Todos los testimonios deben tener el mismo número de fojas y todas deben estar rubricadas por el notario ante el que se otorgó la escritura (Art. 41 de la Ley Notarial).
3. Cada testimonio deberá tener el original de su Resolución aprobatoria emitida ya sea por la Superintendencia de Compañías o por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
4. Cada testimonio deberá contar con la razón de marginación de la Resolución aprobatoria, sentada por el notario ante el cual se otorgó la escritura de constitución. En la razón de marginación, se debe verificar que los datos de la Resolución que se margina sean correctos.
5. Tratándose de compañías de responsabilidad limitada, se deberá presentar el certificado de publicación por la prensa del extracto de la escritura pública de constitución (Art. 136 de la Ley de Compañías).

6. Si los socios o accionistas son extranjeros, en la escritura deberá indicarse si son o no residentes en el Ecuador, o en su defecto deberán adjuntar copia certificada de su visa, con la finalidad de determinar si tienen o no la obligación de presentar el RUC (Art. 3 de la Ley de Registro único de Contribuyentes, Art. 9.1 de la Ley de Régimen Tributario Interno, y Circular NAC-DGECCGC12-0011, publicada en el Registro Oficial Segundo Suplemento 735 del 29 de junio de 2012).
7. Si la compañía se constituyere con la aportación de algún inmueble, la escritura deberá inscribirse en el Registro de la Propiedad antes de la inscripción en el Registro Mercantil. La inscripción en el Registro Mercantil no podrá efectuarse luego de los 90 días de realizada la inscripción en el Registro de la Propiedad (Art. 10 de la Ley de Compañías).
8. Las fechas de los documentos contenidos en la escritura de constitución deben constar en el siguiente orden: a) Certificado de reserva del nombre; b) Certificado de apertura de la cuenta de integración de capital; c) Escritura pública de constitución; d) Otorgamiento de los testimonios de la escritura (debe ser al menos igual a la fecha de la escritura); e) Resolución aprobatoria; f) Razón de marginación (debe ser al menos igual a la de la Resolución aprobatoria); g) Publicación por la prensa (puede ser antes o después de la razón de marginación). (Registro Mercantil Quito, 2003)

1.3.1.R.U.C

Los requisitos esenciales para la obtención del RUC por parte del (SRI, 2010)son los siguientes:

- Formulario 01A y 01B
- Escrituras de constitución Nombramiento del Representante legal o agente de retención
- Presentar el original y entregar una copia de la cédula del Representante Legal o Agente de Retención
- Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal o Agente de Retención

- Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo

El procedimiento que se debe seguir para la obtención del RUC es que el contribuyente debe acercarse a cualesquiera de las ventanillas de atención al contribuyente del Servicio de Rentas Internas a nivel nacional portando los requisitos antes mencionados e inscribe el Registro Único de Contribuyentes (RUC) (SRI, 2010)

1.3.2. Constitución

Ante cualquier trámite legal se debe proceder a seguir una serie de pasos, en el caso de la constitución de una nueva empresa los pasos a seguir son:

1. **Reservar un nombre.** Este trámite se realiza en la Superintendencia de Compañías. Ahí mismo se debe revisar que no exista ninguna empresa con el nombre pensado para la nueva empresa a crear. (Cuida tu futuro, 2017)
2. **Elaborar los estatutos.** Es el contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado. (Cuida tu futuro, 2017)
3. **Abrir una “cuenta de integración de capital”.** Esto se realiza en cualquier banco del país. Los requisitos básicos, que pueden variar dependiendo del banco, son:
 - Capital mínimo: \$800 para compañía anónima (valores referenciales)
 - Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno
 - Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio

Y solicitar el “certificado de cuentas de integración de capital”. (Cuida tu futuro, 2017)

4. **Elevar a escritura pública.** Acudir donde un notario público y lleva la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos. (Cuida tu futuro, 2017)

5. **Aprobación del estatuto.** Llevar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución. (Cuida tu futuro, 2017)
6. **Publicará en un diario.** La Superintendencia de Compañías hará entrega de 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional. (Cuida tu futuro, 2017)
7. **Obtener los permisos municipales.** En el municipio de la ciudad donde se crea la empresa, se debe:
 - Pagar la patente municipal
 - Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones. (Cuida tu futuro, 2017)
8. **Inscribir la compañía.** Con todos los documentos antes descritos, acudir al Registro Mercantil del cantón donde fue constituida la empresa, para inscribir la sociedad. (Cuida tu futuro, 2017)
9. **Realizar la Junta General de Accionistas.** Esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos. (Cuida tu futuro, 2017)
10. **Obtener los documentos habilitantes.** Con la inscripción en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías te entregarán los documentos para abrir el RUC de la empresa. (Cuida tu futuro, 2017)
11. **Inscribir el nombramiento del representante.** Nuevamente en el Registro Mercantil, inscribir el nombramiento del administrador de la empresa designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación. (Cuida tu futuro, 2017)
12. **Obtener el RUC.** El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con:
 - El formulario correspondiente debidamente lleno

- Original y copia de la escritura de constitución
 - Original y copia de los nombramientos
 - Copias de cédula y papeleta de votación de los socios
 - De ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite. (Cuida tu futuro, 2017)
- a) **Obtener la carta para el banco.** Con el RUC, en la Superintendencia de Compañías te entregarán una carta dirigida al banco donde abriste la cuenta, para que puedas disponer del valor depositado.

Cumpliendo con estos pasos, será posible hacer la constitución de la compañía limitada o anónima. Un abogado puede ser de mucha ayuda en el proceso; el costo de su servicio depende del monto de capital de la empresa. (Cuida tu futuro, 2017)

1.4. Entorno General y Específico

1.4.1. Entorno General

1.4.1.1. Componentes Socio Demográfico Cultural

Dentro de la constitución socio demográfica que abarca el proyecto de la cafetería temática, se destaca que estará dirigido para las personas de cualquier sexo, sean hombres o mujeres de la ciudad de Quito en un rango de edad de entre los 19 hasta los 50 años. Con todos estos antecedentes, SPRING COFFEE estará dirigido para un amplio segmento de mercado de la ciudad capital, el cual está en un número aproximado de 2'239.191 personas, integrado por el 48.63% de hombres y el restante 51.37% de mujeres a nivel cantonal, con una edad promedio de 29 años, según información recopilada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010)

1.4.1.2. *Componente Tecnológico*

Consciente de que las necesidades de las personas van variando continuamente y conforme va transcurriendo el tiempo, se debe mencionar que la tecnología también lo hace, de tal forma que puede aportar muy significativamente para lograr el bienestar de los individuos de manera personal, así como también de manera empresarial, es por ello que ante el avance y puesta en marcha de este proyecto se hará uso de varios artículos tecnológicos, tales como:

- Máquinas automáticas de preparación de café para hacer bebidas gourmet, desde expresos perfectos hasta capuchinos de tres colores
- Molinos automáticos o manuales de café
- Refrigerante monobloque
- Accesorios de acero inoxidable, tales como jaras, expendedores de canela, coffee tamper, knock box, cocoa dredger y demás.
- Contenedores calientes de comida preparada
- Exhibidores errados de alimentos
- Prensa para hacer café (MAIN COFFEE, s.f.)

1.4.1.3. *Componente Ecológico*

SPRING COFFEE siendo consciente de los problemas ambientales por los que el mundo está atravesando, incluirá en su plan de mercado la creación e implementación de un proyecto denominado “*Renueva conmigo*” de cuidado ambiental al cual inmiscuya a esta empresa y su entorno como los son clientes y proveedores.

El programa *Renueva conmigo* tiene como objetivo principal lograr que las personas tomen conciencia del daño constante que causan al medio ambiente por medio de las actividades diarias que realizan y de tal manera que produzcan un sentimiento de motivación para inmiscuirse en este programa de reforestación el cual se llevará a cabo por medio de varios pasos.

El proceso en general será publicado en la cartelera general que estará ubicada en el centro de la cafetería SPRING COFFEE la cual proporcionará la información necesaria para los clientes los cuales deseen inscribirse en este programa totalmente gratuito que será patrocinado por la cafetería como parte de su componente ecológico y responsabilidad social.

Este proyecto de reforestación podrá ser ubicados en distintas áreas naturales del Distrito Metropolitano de Quito, pero también serán llevados a cabo en lugares ubicados en exteriores de la ciudad.

1.4.2. Entorno Específico

1.4.2.1. Competidores

Como es conocido todas las empresas, sin importar el sector al cual pertenezcan o el tamaño de las mismas, siempre tendrán competencia a la cual enfrentarse, y ya que también es de conocimiento general que en la industria de servicio de alimentos la competencia es muy grande se debe considerar el gran número de establecimientos de comida que existen alrededor de la ciudad pero se debe mantener el enfoque sobre todo en restaurantes o cafeterías temáticas existentes dentro del Distrito Metropolitano.

Las empresas que ofertan alimentos en establecimientos de un ambiente temático dentro de la ciudad y son los competidores más destacados son:

CAFÉLIBRO fue fundado en 1992, en este lugar se llevan a cabo un sinnúmero de eventos culturales. Se centra en dar acogimiento a personas intelectuales que gustan de discusiones literarias. (TRIPADVISOR, 2017)

LA LIEBRE VIDEO CAFÉ en este lugar se ofrece alrededor 10000 películas originales en formato DVD, en las cuales resalta la colección de cine latinoamericano, europeo y asiático. (TRIPADVISOR, 2017)

THE COMIC'S HOUSE es un bar – cafetería enfocado en las historietas, la cual además de la comida ofrecida también oferta el sinnúmero de historietas las cuales están a libre disposición para todos los clientes que allí ingresen. (TRIPADVISOR, 2017)

BOTÁNICA CAFÉ es una cafetería en donde la temática es la naturaleza y las plantas que rodean el lugar, es una cafetería diseñada con objetos de reciclaje dirigida en específico para personas que disfrutan de un ambiente de comida sana y natural. (TRIPADVISOR, 2017)

CACAO & CACAO es un establecimiento en el cual además de ofertar productos elaborados a base de cacao como chocolates también lo ponen a disposición de los consumidores para que puedan comprar los mismos insumos que se utiliza para la cafetería. (TRIPADVISOR, 2017)

ANACONDA CAFÉ establece un nuevo ambiente para quienes son amantes de un lugar tranquilo, de ambientación clásica, su enfoque está en los cuadros pintados y creados para quienes disfrutan del arte. (TRIPADVISOR, 2017)

1.4.2.2. Clientes

El enfoque de SPRING COFFEE está en ofrecer productos elaborados de manera completamente natural y con materia prima orgánica la cual garantiza la calidad de la comida sana que allí se elaborará.

Es por ello que los clientes a los cuales la cafetería, su ambiente, productos y derivados está enfocado son personas que gustan de un ambiente que demuestra la naturaleza de forma que haga sentir de la manera más cómoda a las personas que allí asisten.

Así también está enfocado en ofertar los mejores alimentos oriundos de la zona subtrópica de la provincia de Cotopaxi, Bolívar y Los Ríos. Los productos que serán ofertados en este establecimiento son productos estrella conocidos de manera “criolla” en cada zona de origen como chigüiles, tortillas de maíz, tonga y demás productos mayormente conocidos alrededor del país como bolones, humitas, empanadas de verde.

Adicional a esto, se considera que las personas que se los considerará como nuestros clientes, serán personas del Distrito Metropolitano de Quito y visitantes que se encuentren en un rango de edad de 18 a 55 años.

1.4.2.3. Proveedores

Así como en todas las áreas productivas de cualquier sector, sea industrial, comercial y de servicios necesitan de proveedores, dentro del área de alimentos se necesita de igual manera, es por lo que en este mercado no solo se requiere de proveedores de maquinaria, sino también de materia prima de los productos de consumo que se producirán.

Dado que se conocen los precios de las frutas y alimentos en su estado natural que a nivel urbano se expenden se ha decidido adquirir esta materia prima directamente de las zonas de donde provienen los productos que se elaborarán en la cafetería SPRING COFFEE, siendo éstos el plátano, yuca, café, queso, naranjas, panela granulada y frutas de temporada como mango, zapote, guayaba, guanábana y demás de la parroquia de Moraspungo ubicada en el cantón Pangua, provincia de Cotopaxi.

De la misma manera se obtendrán productos de la zona sierra desde productores directos ubicados en Ambato.

Los demás productos de larga durabilidad serán obtenidos de distribuidores mayoristas dentro de la zona urbana de Quito, mismos que entregarán estos productos en las instalaciones de la cafetería.

Dentro de lo que abarca el material tecnológico, el proveedor directo será *Main Coffee* quienes gracias a su amplia experiencia y variedad de productos son uno de los mejores expendedores de maquinaria necesaria para cafeterías a nivel nacional. Los cuales se encuentran ubicados en la calle Toledo N24-639 y Coruña dentro de la zona de La Floresta.

De igual manera otro de los proveedores en el ámbito tecnológico será *Ital Design*, la cual ha sido escogida como una de las empresas que proveerá de las maquinas a utilizar en la cafetería gracias a la calidad de máquinas que en dicha empresa expenden y también por el mantenimiento personalizado que suelen dar a las mismas. Esta empresa tiene su ubicación en la Naciones Unidas 141 y 6 de diciembre.

2. SUSTENTO TEÓRICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

2.1. Planificación Estratégica

2.1.1. Definición de Planificación Estratégica

Cuando se presenta el inicio de una compañía de cualquier tipo, sean pequeños negocios familiares, empresas de rápido crecimiento u organizaciones sin fines de lucro e incluso corporaciones multinacionales enfrentan las tres mismas preguntas centrales, las que generalmente se presentan como: ¿Cuál es nuestra situación actual? ¿Hacia dónde queremos ir? Y ¿Cómo vamos a llegar? (Thompson, 2012)

La primera pregunta, ¿Cuál es nuestra situación actual?, impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía. La respuesta a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir? Se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir. La pregunta ¿Cómo vamos a llegar? Es la esencia de la planeación estratégica. En lugar de confiar en que el *status quo* puede servir como proyecto y enfrentar las nuevas oportunidades o amenazas conforme se presenten, la planeación estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa. (Thompson, 2012)

De esta manera (Thompson, 2012) determina los parámetros clave que son:

- ✓ Cómo superar a los competidores.
- ✓ Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- ✓ Cómo manejar cada parte funcional del negocio.
- ✓ Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

En resumen (Thompson, 2012) afirma que la planificación estratégica de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

Para (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002) es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una misión y una visión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales; y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.

En las organizaciones más complejas, la planeación estratégica comprende una planeación de contingencias: preparación para cambios inesperados, graves y rápidos (positivos o negativos) del entorno que ejerzan un efecto significativo en la organización y que exigen respuestas inmediatas. Este proceso comienza cuando los gerentes adelantan la escena de los sucesos que podrían ocurrir en el medio. Podrían idear un plan de contingencias ante un acontecimiento negativo para responder a un desastre manejar una crisis. De igual manera podría desarrollarse un plan de contingencias para un suceso positivo en respuesta a la demanda de productos (bienes y servicios) de los clientes y que rebase la capacidad actual de la compañía. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

En general, debe planearse en función de entre tres y cinco posibles sucesos fundamentales e inesperados. Es probable que la tentativa de tratar de considerar tales sucesos vuelva demasiado largo e inmanejable el proceso de planeación de contingencias.

Esta planeación obliga a los gerentes a conocer las posibilidades y trazar las estrategias para responder a ellas. Permite adaptarse con orden y rapidez. A diferencia de las reacciones desesperadas a los sucesos externos que están más allá del control directo de una organización. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002).

De manera general para (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002) las empresas de ramo único y las empresas de ramos muy afines cuentan con una secuencia de ocho fases primarias fundamentales:

1. Desarrollo de la misión y objetivos: se debe aclarar que la misión y objetivos de una organización toman una dirección cuando se consideran preguntas como, ¿En qué negocio estamos?, ¿Cuál es nuestro compromiso? Y ¿Qué resultados deseamos? Los objetivos generales generan una sensación de rumbo en la toma de decisiones y tal vez no cambien de un año a otro. La misión y los objetivos no se conciben por separado. Se ven influidos por las evaluaciones de las amenazas y oportunidades del entorno y de la fortalezas y debilidades. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)
2. Diagnóstico de amenazas y oportunidades: la planificación estratégica ayuda a los gerentes a identificar tales oportunidades y amenazas y a considerarlas al crear la misión, los objetivos, además de que ejercen presiones para que se modifiquen. En esta fase se debe tomar en cuenta las cinco fuerzas de Porter que afectan a las empresas durante sus diferentes periodos. Estas son: los competidores, nuevos participantes que ingresan al mercado, clientes y los proveedores de la organización. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)
3. Diagnóstico de fortalezas y debilidades: permite a los gerentes identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar lo que debe mejorarse. Este diagnóstico abarca el análisis de la relativa posición competitiva de la organización, su capacidad para adaptarse e innovar, las habilidades de sus recursos humanos, sus capacidades tecnológicas, recursos financieros, su profundidad administrativa y los valores y antecedentes de sus empleados clave. Las fuerzas centrales son las fortalezas que

hacen distintas y más competitiva a una empresa cuando proporciona bienes o presta servicios que cuentan con un valor único para sus clientes. Desde la óptica de los negocios, las fuerzas centrales corresponden a tres amplios grupos: conocimientos tecnológicos superiores, procesos confiables y relaciones estrechas con participantes externos. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

4. Desarrollo de estrategias: el desarrollo de estrategias debe evaluarse en términos de:
1. Oportunidades y amenazas externas, 2. Fortalezas y debilidades internas, y 3. La probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y objetivos. Las planeaciones a nivel de negocios poseen tres estrategias básicas en común. **La estrategia de penetración de mercado** comprende buscar el crecimiento en los mercados actuales con los productos que se tiene. **La estrategia de desarrollo de mercado** exige buscar nuevos mercados para productos actuales. **La estrategia de desarrollo de productos** comprende crear bienes o servicios o mejorar los existentes para los mercados actuales. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)
5. Preparación del plan estratégico: luego de crear estrategias opcionales y elegir entre estas, la gerencia está preparada para redactar el plan estratégico con las secciones que lo abordan: misión, visión, objetivos, oferta de bienes y servicios, análisis y estrategias de mercados, estrategias de uso de los recursos tecnológicos, fabriles, de marketing, financieros y humanos, estrategias para cultivar y aprovechar las competencias organizacionales y de los empleados. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)
6. Preparación de planes tácticos: el propósito de estos planes es ayudar a instrumentar los planes estratégicos. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)
7. Control y diagnóstico de resultados: se necesita controles para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante tales planes. Si estos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos tal vez tengan que modificar la misión y los objetivos, revisar las estrategias, idear nuevos planes tácticos o cambiar los controles utilizados.

Una revisión minuciosa de los resultados revela los cambios específicos que hay que incorporar en el siguiente ciclo de planeación. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

8. Planeación continua: la planeación es un proceso ininterrumpido. El entorno externo (nuevos competidores) y el interno (expectativas de nuevos empleados) cambian continuamente. Unas veces, estas alteraciones son graduales y previsibles; otras, abruptas e impredecibles. Muchas organizaciones experimentan el veloz desarrollo de internet como una de esas fuerzas súbitas y difíciles de predecir. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

(Ackoff, 2014) resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. Russel aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado. Russel apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, estos son:

❖ **Principio Participativo**

Debe existir participación de los miembros de la organización para que el proceso de la planeación interactiva pueda llevarse a cabo bajo los mejores términos. (Ackoff, 2014)

❖ **Principio de Continuidad**

Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados permanentemente. (Ackoff, 2014)

❖ **Principio Holístico**

El principio se basa en la coordinación e integración relacionadas las cuales se planifican simultánea e interdependientemente para conseguir los mejores resultados. (Ackoff, 2014)

Existen también fases que describen con mayor detalle cómo lograr una planeación estratégica exitosa, estas fases según (Ackoff, 2014) son:

○ **Formulación de la problemática**

Según (Ackoff, 2014) la formulación de la problemática es el conjunto de amenazas y oportunidades que enfrentaría la organización si continúa comportándose como hasta ahora y si su entorno no cambia su dirección significativamente. Previo a realizar la formulación de la problemática se debe tomar en consideración dos análisis indispensables:

- Un análisis de sistemas: Descripción detallada del estado que se encuentra la empresa y cómo influye y es influida por su medio ambiente. (Ackoff, 2014)
- Un análisis de las obstrucciones: Identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta las debilidades, el modo como se organizan y administran los conflictos con los participantes externos y otros del medio ambiente. (Ackoff, 2014)

Esta fase de formulación comprende los siguientes pasos:

a) **Preparación de Proyecciones de referencia**

Extrapolaciones desde el pasado hacia el futuro, empleándose suposiciones críticas sobre las que se basan las expectativas de la empresa y proyecciones relacionadas con la provisión y consumo de los recursos críticos, con esta información se prepara el escenario idealizando el futuro, para revelar las consecuencias que tendrá la conducta actual y las suposiciones de la empresa. (Ackoff, 2014)

b) **Planeación de los fines**

Se diseña el futuro más deseable a través de las metas, los objetivos y los ideales, empezando por los últimos por medio de un diseño idealizado del sistema que se opera o se propone operar. Los pasos que intervienen en este diseño son:

- Selección de la misión.
- Diseño del sistema.
- Planeación de los medios

En esta etapa se planean los medios para aproximarse al futuro deseado comparándolo con el escenario de referencia para detectar las brechas. (Ackoff, 2014)

c) Planeación de los recursos

Definición de cuáles recursos se requerirán y como se obtendrán.

Conforme a lo anteriormente mencionado por (Sutton, 2009), cabe destacar que existen ciertos cuestionamientos que deben ser respondidos para lograr una buena planeación estratégica, éstas son:

- ¿Cuento con una o más estrategias para lograr la visión o propósitos que tengo de mi empresa?
- ¿Puedo definirlas en forma clara y concisa? (no más de 30 palabras por estrategia)
- ¿Se encuentran estructuradas mis estrategias?
- Y finalmente (aun teniendo estrategias claras, concisas, definidas y estructuradas), ¿podrán mis empleados o colegas definir nuestras estrategias de la misma forma? (Sutton, 2009)

Existen también varios componentes que integran la Planificación Estratégica, éstos son la misión, visión, valores y estrategias; las cuales varían acorde a la empresa y su actividad, el tipo de empresa, las metas que persiguen y los mercados en los que operan. De tal manera la **visión** se define como el factor que delinea lo que la organización quiere ser, a largo plazo. (Jiménez)

Mientras que la **misión** se conoce al propósito fundamental de la organización, describiendo por qué existe y qué hace para lograr su visión. (Jiménez)

De la misma manera se cuenta con los **valores** que son creencias las cuales son compartidas por todos los involucrados en la organización. Definen la cultura y las prioridades, estableciendo las bases para la toma de decisiones. (Jiménez)

Y las **estrategias** son el mapa donde se marca el camino a seguir para llegar a la visión. Es una mezcla de objetivos y medios para lograrlos. (Jiménez)

2.1.2. Importancia de la Planificación Estratégica

Una vez mencionado y aclarado la definición de lo que es la Planificación Estratégica, se debe destacar la importancia que ésta tiene dentro de la creación de una empresa, así como también durante el desarrollo de la misma.

Es de vital importancia ya que dentro de lo que la planificación estratégica abarca está todo de lo que la empresa se compone y lo que en sí la empresa busca lograr y por lo cual fue creada; de tal forma que al tener una buena planificación estratégica lo que se logrará será un crecimiento y desarrollo continuo de la misma, gracias a que se logrará la satisfacción de los clientes, lo que conllevará también a crear clientes leales a la empresa ya que se sentirán identificados con ella al conocer sus metas y objetivos que están enfocados en ellos.

(Thompson, 2012) destaca la importancia de la planificación estratégica dentro de las empresas ya que la formulación de y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtiene grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia. Las compañías no llegan o se mantienen en la cúspide de su industria con estrategias ilógicas, copiadas o construidas con acciones tímidas para mejorar. Solo pocas empresas pueden presumir de estrategias demoledoras en el mercado gracias a golpes de suerte o a la buena fortuna de estar en el

sector correcto en el momento preciso y con el producto adecuado. Incluso, a menos que después creen una estrategia que permita capitalizar su buena suerte, construir sobre lo que funciona y descartar el resto, el éxito de esta clase será transitorio. De esta manera, no cabe duda de que la estrategia de una compañía es importante, muy importante.

De hecho, los competidores conocen los mismos conceptos y técnicas fundamentales que nosotros, y son tan libres de aplicarlos como nosotros. La mayoría de las veces, la diferencia entre su grado de éxito y el nuestro reside en la determinación relativa y la autodisciplina con la cual se elabora y ejecuta las estrategias para el futuro. (Thompson, 2012)

Su importancia, es destacada por (Thompson, 2012), dado que elaborar y ejecutar una estrategia son funciones básicas de la administración. Entre todo lo que hacen los directivos, nada afecta más el éxito o fracaso final de una empresa que la pericia con la cual planean su rumbo, efectúan movimientos estratégicos y planteamientos comerciales competitivamente eficaces y hacen lo necesario internamente para producir una buena ejecución cotidiana de la estrategia y excelencia operativa.

De hecho, una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia son los signos más confiables de una buena administración. Los directivos no merecen una estrella en la frente por diseñar una estrategia potencialmente brillante si no aportan los medios organizacionales para llevarla a cabo de manera excelente. La ejecución competente de una estrategia mediocre tampoco merece la aprobación de la administración. (Thompson, 2012)

Por lo tanto, es convincente la lógica de emplear los criterios gemelos de una buena elaboración y una buena ejecución de la estrategia con el fin de determinar si una empresa está bien administrada: mientras se conciba mejor la estrategia y con más habilidad se ejecute, será más probable que la empresa sea un actor extraordinario en el mercado; en

claro contraste, si una compañía carece de una dirección clara, tiene una estrategia fallida o no la ejecuta de manera competente, es probable que sus resultados financieros sufran, su negocio esté en riesgo en el largo plazo, y su administración sea sin duda deficiente. (Thompson, 2012)

2.1.3. Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

2.1.3.1. Ventajas

- Requiere que las actividades se encuentren ordenadas para poder lograr los objetivos planificados. (Villagra, 2014)
- Ayuda a los gerentes y/o administradores que puedan reflexionar sobre las oportunidades y los puntos más sobresalientes en distintas situaciones para que puedan saber cómo aprovecharlos. (Villagra, 2014)
- Se lo considera como una base de evaluación de los procesos administrativos que se manejan de manera interna en una empresa. (Villagra, 2014)
- Influye en la idea de utilizar los recursos con los que cuenta la empresa de manera más eficiente y eficaz, sean estos recursos tangibles o intangibles. De tal manera que evita desperdicios innecesarios de los mismos. (Villagra, 2014)
- Permite que los directivos o cabeza de las empresas creen estrategias de crecimiento y evolución continua de las mismas, afrontando amenazas y fructificando oportunidades, así como también reduciendo debilidades e incrementando fortalezas para sacar el mejor provecho de las mismas. (Villagra, 2014).

2.1.3.2. Desventajas

- *La planificación no es cien por ciento exacta dado la limitación de las fuentes de datos en el proceso de la obtención de la información. (Villagra, 2014).*
- *El costo que implica la obtención de información veraz y confiable en ciertos casos es alta ya que en el proceso deben hacer estudios de campo o pagar a terceros para que los ejecuten en caso de realizar estudios de obtención de datos de fuentes primarias. (Villagra, 2014).*

- *Las personas tienden a establecerse en el futuro sin pensar en las situaciones de manera prospectiva, lo que conlleva que no analizan los posibles obstáculos al llevar a cabo la planificación esperada. Y delimita las ideas de las personas. (Villagra, 2014)*

2.2. Estrategias

2.2.1. Definición de estrategias

Son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos. Los diferentes tipos de estrategias que se pueden utilizar además de las que se analizará más adelante son: alianzas, exportación, licencias, multinacional y global. Uno de los desafíos más importantes al idear estrategias es que sean únicas en algo en relaciones con las de los competidores o que aun cuando persigan objetivos similares a los de la competencia lo hagan de otro modo. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

Las estrategias ejercen un fuerte efecto cuando colocan a una organización en una posición distinta en uno o más aspectos a la que tienen sus competidores. Michael Porter, profesor en la escuela de Negocios de Harvard, considerado ampliamente como uno de los más destacados pensadores de la administración estratégica, comenta: *la eficacia operativa significa que usted corre en la misma competencia que sus competidores, solo que más rápido*. Sin embargo, la estrategia consiste en optar por competir en una carrera distinta sobre la base que esa es la que se ha elegido ganar. La estrategia no es algo fortuito, sino un proceso con propósito. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

De este modo, la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Al elegir una estrategia,

la administración expresa en realidad lo siguiente: "entre las diversas formas de conducirnos y competir que tenemos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad y mejorar su desempeño". Las opciones estrategias de una compañía rara vez son sencillas, y a menudo requieren cambios difíciles, pero esto no es excusa para abstenerse de tomar decisiones de un curso concreto de acción. (Thompson, 2012)

En la mayoría de las industrias hay muchas formas de superar a la competencia e impulsar el desempeño de la compañía, lo que concede a los administradores libertad considerable para elegir sus estrategias. Así algunos competidores, se esfuerzan en mejorar su desempeño y posición en el mercado con costos más bajos que los demás, mientras otros consolidan la superioridad de su producto, la personalización del servicio al cliente o las dimensiones de calidad que sus rivales no puedan igualar. (Thompson, 2012)

Algunas empresas optan por ofrecer una amplia línea de productos, mientras otras dirigen sus energías a una línea de productos más estrecha. Algunos se posicionan en solo una parte de la cadena de la industria de la producción o distribución (prefiriendo estar solo en la manufactura o distribución al mayoreo o menudeo) mientras que otros están parcial o completamente integrados, cuentan con operaciones que van desde componentes de la producción a la manufactura y el ensamble al mayoreo o menudeo. (Thompson, 2012)

Algunos competidores se ubican deliberadamente solo en mercados regionales o locales; otros optan por competir en toda la nación, en el extranjero o de forma global. Muchas compañías deciden operar solo en una industria, en tanto otras se diversifican mucho o poco en industrias relacionadas o no. No faltan las oportunidades de delinear una estrategia que se ajuste bien a la situación particular de una empresa y al mismo tiempo sea visiblemente distinta de las estrategias de sus competidores. (Thompson, 2012)

De hecho, el éxito en el mercado requiere que los administradores de una compañía tomen decisiones estratégicas para que los pilares de su estrategia sean diferentes de las elecciones de sus competidores; no totalmente diferentes, pero sí en los aspectos importantes. (Thompson, 2012)

Una estrategia ofrece mejores perspectivas cuando se basa en acciones, planteamientos comerciales y medidas competitivas pensadas para atraer a los compradores en formas que distingan a la compañía de sus competidores. Pocas veces funciona la mera imitación de las estrategias de las compañías que tienen éxito en la industria. En cambio, la estrategia de cada compañía necesita un elemento distintivo que capte la atención de los clientes y genere una faceta competitiva. La estrategia, en esencia, se refiere a competir en forma distinta: hacer lo que los rivales no hacen o no pueden hacer. (Thompson, 2012)

La estrategia de una empresa proporciona dirección y guía no solo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer. Desde un punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber lo que se debe hacer. En el mejor de los casos, emprender acciones estratégicas erróneas generará distracción y desperdicio de recursos; en el peor, provocará consecuencias indeseables de largo plazo que pongan en riesgo la supervivencia misma de la empresa. (Thompson, 2012)

La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva. (Thompson, 2012)

Una estrategia llega a ser eficiente si cumple tres pruebas:

- La prueba de ajuste: ¿Qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación de la empresa? Para calificar una estrategia como ganadora, debe ajustarse bien a la industria y a las condiciones competitivas, a las mejores oportunidades de mercado y a otros aspectos pertinentes del ambiente externo de la empresa. Ninguna

estrategia funciona bien a menos que tenga un buen ajuste externo y se sincronice con las condiciones prevalecientes en el mercado. Al mismo tiempo, una estrategia ganadora debe acoplarse a los recursos y capacidades competitivas de la empresa, y apoyarse en un conjunto complementario de actividades funcionales (como administración de la cadena de suministros, operaciones, ventas y marketing, etc.). (Thompson, 2012)

Es decir, también debe mostrar un ajuste interno y ser compatible con la capacidad de la empresa para ejecutar la estrategia en forma competente. A menos que una estrategia tenga un buen ajuste en los aspectos interno y externo con la situación general de una empresa, es probable que no tenga tan buen desempeño y no genera los resultados previstos. Las estrategias ganadoras también evidencian un ajuste dinámico en el sentido de que evolucionan al paso del tiempo de modo que se mantienen efectiva y estrechamente alineadas con la situación de la compañía, incluso cuando cambian las condiciones externas e internas. (Thompson, 2012)

- Prueba de la ventaja competitiva: ¿la estrategia contribuye a obtener la ventaja competitiva sustentable? No es probable que las estrategias que no procuren una ventaja competitiva duradera sobre sus rivales arrojen un desempeño superior que dure más de un periodo breve. Las estrategias exitosas permiten que una empresa consiga una ventaja competitiva perdurable. Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva, más poderosa será. (Thompson, 2012)
- Prueba del desempeño: ¿la estrategia genera un buen desempeño? La señal de una estrategia ganadora es un desempeño sólido de la compañía. Dos clases de indicadores de desempeño son los que más revelan respecto del alcance de la estrategia de una compañía: 1) la rentabilidad y la fortaleza financiera, y 2) su fuerza competitiva y su posición en el mercado. un desempeño o ganancias superiores al promedio, y mejor participación en el mercado, posición competitiva o rentabilidad son síntomas de una estrategia ganadora. (Thompson, 2012)

Las estrategias que se quedan cortas en una o más de las pruebas anteriores son simplemente menos atractivas que las que aprueban las tres preguntas. Estas mismas

preguntas sirven también para que los directivos evalúen estrategias existentes o propuestas. Las iniciativas nuevas que no se ajusten a las situaciones internas y externas de la compañía deben eliminarse antes de seguir adelante, mientras que las estrategias existentes deben revisarse periódicamente para asegurarse de que siguen teniendo un buen ajuste, ofrecen una ventaja competitiva y contribuyen a un desempeño superior al promedio o a su mejora. (Thompson, 2012)

2.2.2. Tipos de estrategias

2.2.2.1. Estrategias Competitivas

El modelo de estrategias competitivas ofrece un esquema constituido por tres estrategias básicas a nivel de negocios para una amplia gama de organizaciones de diversos sectores. Este paradigma se denomina genérico, pues puede ser empleado en todo tipo de organizaciones, ya sea que participen en la fabricación, la distribución o en los servicios. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

Se puede distinguir la dimensión del objetivo estratégico la cual señala la amplitud con que se pretende que compita el bien o el servicio a través del sector o en cierto segmento de éste. La dimensión de la fuente de ventaja señala la base en que se desea que compita el bien o servicio según sea la percepción del cliente o el bajo precio para éste. Las diversas combinaciones de las dos variables (objetivo estratégico y fuente de ventaja) sugieren tres estrategias competitivas genéricas: diferenciación, liderazgo de costos y focal. Las tres estrategias de crecimiento básicas: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo del producto pueden utilizarse en combinación con cada una de las competencias. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

1) Estrategia de Diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en competir con todas las demás empresas del sector ofreciendo un producto que los consumidores consideran único. Esta estrategia predomina en buena parte del sector automotor; casi todos los fabricantes de automóviles tratan de crear un valor singular (beneficios) influyendo en la percepción de los clientes, proporcionando diferencias reales en cada marca y modelo que ofertan o en ambos. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

Recurren a diversas estrategias, que incluyen entre otras un diseño de productos innovador, elevada calidad, imagen única de marca, liderazgo tecnológico, liderazgo en el servicio al cliente, una red de distribuidores amplia y garantía en el producto, la eficacia a largo plazo de la estrategia de diferenciación depende de la facilidad con que los competidores pueden imitar los beneficios únicos ofrecidos por la empresa. En cuanto a la mayoría o todos los competidores imitan la oferta, deja de ser un medio eficaz de diferenciación. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

Superar a la competencia con características distintivas como mayor calidad, selección más amplia de productos, mejor desempeño, servicios de valor agregado, modelos más atractivos y superioridad tecnológica. Entre los estrategias más exitosos en diferenciación se encuentran Apple (productos innovadores), Johnson & Johnson (confiabilidad en el producto), Rolex (gran prestigio) y Mercedes Benz (diseño de ingeniería). (Thompson, 2012)

Estas compañías obtuvieron ventaja competitiva por su capacidad de satisfacer las necesidades del consumidor con más eficacia que sus rivales, lo que acrecienta la disposición del cliente a pagar mayores precios. Una forma de sostener este tipo de ventaja competitiva es ser lo bastante innovador para anular los esfuerzos de los rivales listos para copiar o imitar la oferta de sus productos. (Thompson, 2012)

2) Estrategia de liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costos significa competir en el sector ofreciendo un producto a un precio tan bajo o más que los competidores. Exige además un interés constante por la eficacia (por ejemplo, reducir los costos por unidad) y lleva aparejadas diversas acciones esenciales: 1) utilizar instalaciones o equipo que generen grandes economías a escala; 2) esforzarse constantemente por reducir gastos por unidad, costos de fabricación, de marketing, laborales y de servicio de seguimiento; 3) reducir al mínimo los servicios personales que exigen mucha mano de obra y una gran fuerza de ventas, y 4) evitar clientes cuyas demandas darían por resultado costos elevados en ventas o servicios personales. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

Para la rentabilidad de la estrategia de liderazgo en costos suele necesitarse un volumen elevado, un crecimiento rápido o ambos. Las empresas que prestan servicios personales de inversión y financieros en línea por Internet recurren a la estrategia de liderazgo de costos. Destaca su comisión y margen de ganancia bajos en su sitio en la red con afirmaciones como "obtiene más por menos, compárennos con la competencia, etc." (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

Procurar los precios más bajos (mejores) por bienes diferenciados que al menos igualen las características y desempeño de las marcas rivales de mayor precio. Esto se conoce como estrategia de proveedor de mejores costos, y reside en la capacidad de ser el proveedor más efectivo en costos de un producto o servicio de nivel superior. Esta opción es una estrategia híbrida que combina elementos de los acercamientos anteriores. (Thompson, 2012)

Target es un ejemplo de una compañía conocida por tener productos con diseño de moda (reputación que basó al contar con diseñadores baratos pero elegantes, como Isaac Mizrahi), así como un ambiente de compras más atractivo que otras tiendas de descuento, como Walmart y Kmart. Es una ilustración perfecta de una estrategia de proveedor de mejores costos. (Thompson, 2012)

3) Estrategia Focal

La estrategia focal consiste en competir en un nicho industrial en particular atendiendo las necesidades peculiares de ciertos clientes o de un mercado geográficos en concreto. Un nicho es un grupo especializado de consumidores o un segmento de mercado muy definido que los competidores tal vez hayan pasado por alto, ignorando o hayan tenido dificultades para atender. Las organizaciones tratan de crear una imagen única de sus productos dirigiéndose a las demandas específicas del nicho seleccionado e ignorando otros posibles clientes. Las acciones asociadas con la estrategia focal son adaptaciones de las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos, pero se aplican a cierto nicho de mercado. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho de mejor manera que los competidores. Las empresas con una estrategia enfocada obtienen una ventaja mediante una mayor eficiencia al servir al nicho, o una mayor eficacia al satisfacer necesidades especiales. (Thompson, 2012)

Entre las compañías prominentes que tienen éxito competitivo en nichos especializados de mercado se encuentra eBay, en subastas por internet; Jiffy Lube International, en cambios rápidos de aceite; McAfee, en software de protección de virus; y The Weather Channel, en televisión por cable. (Thompson, 2012)

Ninguna estrategia asegura el éxito. Una empresa que rinde buenos frutos suele desarrollar y utilizar un conjunto de estrategias que integran funciones, recursos y competencias para satisfacer las demandas del mercado, de la misma manera que una orquesta sinfónica necesita una partitura y un director para integrar a sus músicos e interpretar con armonía. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

2.2.2.2. *Estrategias de Posicionamiento de mercado*

Comprende buscar el crecimiento en los mercados actuales con los productos que se tiene. Una empresa podría aumentar su penetración de mercado 1) al motivar mayor uso de su producto (por ejemplo, AT&T hace que sus clientes actuales se sirvan de su servicio de larga distancia más a menudo), 2) al atraer a clientes de los competidores y 3) al adquirir un competidor. La penetración de mercado también se logra al aumentar el tamaño total del mercado, convirtiendo a los que no son usuarios de usuarios. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

2.2.2.3. *Estrategias de Desarrollo de mercado*

Exige buscar nuevos mercados para productos actuales. Tres de las principales formas de hacerlo son: 1) ingresar a nuevos mercados geográficos, 2) ingresar en mercado objetivos y 3) ampliar los usos de productos e instalaciones actuales. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

2.2.2.4. *Estrategia de Desarrollo de Productos*

Comprende crear bienes o servicios o mejorar los existentes para los mercados actuales. Los métodos a los que se recurre para desarrollar mejores productos incluyen 1) mejorar las características, 2) mejorar la calidad en términos de fiabilidad, eficiencia y durabilidad, 3) mejorar el atractivo estético (como los colores, elegancia y demás), y 4) introducir nuevos modelos. (Hellriegel/Jackson/Slocum, 2002)

2.2.3. *Fases del Proceso Estratégico*

2.2.3.1. *Formulación de las Estrategias*

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “cómo”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los

objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor. Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategias oportunos. (Thompson, 2012)

Quienes elaboran la estrategia deben poner atención a las primeras advertencias de cambio y estar dispuestos a experimentar con miedos que se atrevan a ser diferentes para alterar su posición en el mercado al prepararse para sus nuevas condiciones. Cuando aparecen obstáculos inesperados en el camino, corresponde a la directiva adaptarse de forma rápida e innovadora. (Thompson, 2012)

Las estrategias maestras provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores, dejarlos obsoletos, ser más eficientes e imaginativos, adaptarse más rápido y no tanto de correr con el rebaño. Una buena elaboración de estrategias es inseparable de una buena actitud emprendedora. Una cosa no existe sin la otra. (Thompson, 2012)

La formulación de la estrategia requiere la participación de los administradores de todos los niveles. El nivel de la estrategia también tiene que ver con quien participa en la formulación de la estrategia. En compañías diversificadas con múltiples líneas de negocios, donde se deben controlar las estrategias de varios negocios, la tarea de elaborar una estrategia abarca cuatro niveles de estrategia, en cada uno de los cuales participan distintas facetas de la estrategia general de la compañía y se requiere la participación de diferentes tipos de administradores. Para (Thompson, 2012) se debe dividir en cuatro tipos de estrategias, según su ubicación, éstas son:

a) Estrategia corporativa: es una estrategia del nivel de negocios múltiples: cómo lograr una ventaja competitiva con una estrategia para negocios y mercados múltiples. Consiste en impulsar el desempeño combinado del conjunto de negocios en que la compañía se diversificó y los medios de captar sinergias entre líneas de negocios para convertirlas en ventajas competitivas. (Thompson, 2012)

La estrategia corporativa se refiere a las cuestiones de qué negocios conservar o eliminar, en qué mercados ingresar y qué forma de entrada se debe emplear (p. ej., mediante adquisición, alianza estratégica o franquicia). Se refiere al alcance de la empresa, y esto implica las estrategias de diversificación, estrategias de integración vertical y estrategias de expansión geográfica. (Thompson, 2012)

Por lo general, los ejecutivos corporativos tienen la mayor responsabilidad de diseñar la estrategia corporativa y elegir entre las acciones recomendadas desde las áreas inferiores de la jerarquía administrativa los jefes de unidades clave también puede influir en decisiones estratégicas que afecten a los negocios a su cargo. La junta de directores suele revisar y aprobar las decisiones estratégicas principales. La estrategia corporativa es liderada por el director general y otros altos directivos. Son estrategias de negocios múltiples de cómo obtener una ventaja competitiva de la administración de un conjunto de negocios. (Thompson, 2012)

b) Estrategia de negocios: es una estrategia de nivel de una sola línea de negocios que compite en un mercado o industria relativamente bien definida. Lo importante en este caso es crear respuestas ante circunstancias cambiantes del mercado e iniciar acciones para fortalecer su posición en ese rubro, obtener una ventaja, desarrollar capacidades competitivas sólidas, fortalecer la posición de mercado y mejorar el desempeño. (Thompson, 2012)

La responsabilidad de guiar el desarrollo de una estrategia de negocios está a cargo del gerente de esa línea, aunque los administradores corporativos también pueden intervenir. El encargado tiene al menos otras dos funciones relacionadas con la estrategia: 1) ver que las estrategias de niveles inferiores estén bien concebidas, sean congruentes y correspondan de manera adecuada a la estrategia general, y 2) conseguir la aprobación de los movimientos estratégicos importantes por parte de los ejecutivos corporativos, así

como mantenerlos informados de los problemas estratégicos que surjan. (Thompson, 2012)

En compañías diversificadas, los responsables de las unidades de negocios pueden tener la obligación adicional de asegurarse de que los objetivos y las estrategias de negocios se adecuen a los objetivos y temas estratégicos corporativos. Fortalece la posición en el mercado y obtiene una ventaja competitiva. (Thompson, 2012)

c) Estrategias de áreas funcionales se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como I y D, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas. Por ejemplo, la estrategia de marketing de una compañía representa el plan para administrar la parte de ventas y marketing del negocio. (Thompson, 2012)

La estrategia de desarrollo del producto representa el plan de la administración para mantener fresca y afinada la línea de producto de acuerdo con lo que los compradores esperan. La función principal de las estrategias funcionales es agregar especificidad a la estrategia de negocios de una compañía. La responsabilidad principal de las estrategias funcionales dentro de un negocio por lo general se delega a los encargados de las funciones respectivas, con la aprobación final del gerente general de la unidad de negocios. (Thompson, 2012)

Como las diferentes estrategias de nivel funcional deben ser compatibles con la estrategia global de negocios y entre sí para que tengan un impacto benéfico, el administrador general en ocasiones puede ejercer una influencia más fuerte sobre el contenido de las estrategias funcionales. Añade detalles pertinentes a los mecanismos de la estrategia de negocios, proporciona un plan para administrar una actividad particular de forma que apoye la estrategia de negocios. (Thompson, 2012)

d) Estrategias operativas se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades operativas específicas de importancia estratégica (p.ej., control de calidad, compra de materiales, administración de marcas o ventas por internet). (Thompson, 2012)

El gerente de un centro de distribución de una compañía que promete a sus clientes una entrega rápida debe tener una estrategia para asegurarse de que los bienes terminados se envíen con rapidez a los clientes una vez que se reciben de las instalaciones de producción de la compañía. (Thompson, 2012)

Las estrategias operativas, aunque de alcance limitado, añaden detalles y acabados a las estrategias funcionales y a la general de la compañía. La principal responsabilidad de las estrategias operativas se delega por lo general a los gerentes de línea, sujetos a revisión y aprobación de los altos administradores. Añade detalles y acabados a las estrategias funcional y de negocios, proporciona un plan para manejar actividades específicas de menor rango con importancia estratégica. (Thompson, 2012)

2.2.3.2. *Ejecución de las Estrategias*

Administrar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios de modo que apoyen a la estrategia. Sin duda, es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de administración de una estrategia. (Thompson, 2012)

Convertir los planes estratégicos en acciones y los resultados ponen a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño. Las iniciativas para poner en marcha la estrategia y ejecutarla de manera eficaz deben lanzarse y controlarse en muchos frentes organizacionales. (Thompson, 2012)

El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado. Cada administrador tiene que responder las preguntas:

¿Qué debe hacerse en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico y que acciones debo emprender para poner en marcha el proceso? La cantidad necesaria de cambios internos depende del número de elementos nuevos de la estrategia, del grado de desviación de las prácticas y competencias internas respecto de lo que requiere, y de la forma como el clima laboral-cultural apoye a una buena ejecución de la estrategia. (Thompson, 2012)

Según la cantidad de cambios internos necesarios, la aplicación completa y la ejecución eficaz de la estrategia de la empresa (o de sus nuevas partes de ella) tarda de algunos meses a varios años. (Thompson, 2012)

(Thompson, 2012) Afirma que, en la mayoría de las situaciones, controlar el proceso de ejecución de la estrategia abarca los siguientes aspectos principales:

- Contratar personal con las habilidades y experiencia necesaria.
- Construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia.
- Organizar el esfuerzo laboral conforme a las mejores practicas
- Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico
- Asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución, en lugar de impedirla.
- Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño.
- Crear en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia.

Una buena ejecución de la estrategia requiere la procuración diligente de excelencia operativa, lo cual es un trabajo de todo el equipo de administración de la empresa.

El éxito de la buena ejecución de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de los administradores operativos que pueden impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar buenos resultados de manera consistente. (Thompson, 2012)

La aplicación de la estrategia se considera exitosa si todo marcha con la suficiente tranquilidad para que la compañía alcance o supere sus metas de desempeño estratégico y financiero y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva. (Thompson, 2012)

2.2.3.3. *Evaluación de las Estrategias*

La siguiente fase del proceso administrativo según (Thompson, 2012) de la estrategia es supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos. Este es el punto de partida para decidir si deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. (Thompson, 2012)

En tanto la estrategia de la empresa supere las tres pruebas de una estrategia ganadora (buen ajuste, ventaja competitiva, sólido desempeño), los ejecutivos de la empresa bien pueden decidir seguir el mismo curso. Solo bastará ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos por mejorar la ejecución de la estrategia. (Thompson, 2012)

Sin embargo, siempre que una empresa encuentre cambios perturbadores en su ambiente, deberá cuestionar lo adecuado de su dirección y estrategia. Si una compañía experimenta un deterioro en su posición en el mercado o fallas persistentes de desempeño, los administradores están obligados a descubrir las causas por medio de las preguntas ¿se relacionan con una estrategia defectuosa, con su ejecución deficiente o con ambas? Y a emprender acciones correctivas oportunas. (Thompson, 2012)

Cuando las condiciones externas o internas lo pidan, deben revisarse la dirección, objetivos y estrategia de una empresa. Es de esperarse que una compañía modifique su visión estratégica, dirección, objetivos y estrategia con el tiempo. (Thompson, 2012)

Del mismo modo, es común que una compañía descubra que uno o más aspectos de la aplicación y ejecución de su estrategia no van tan bien como se planeó. La ejecución eficiente y eficaz de la estrategia siempre es resultado de un gran aprendizaje organizacional, lo cual se logra de forma desigual: en algunas áreas es algo rápido y en otras tiende a trabarse. Para determinar los aspectos que funcionan bien y los que necesitan mejorarse es tanto normal como deseable evaluar de tanto en tanto la ejecución de la estrategia. Una ejecución fructífera implica la búsqueda incesante de formas de mejorar y después efectuar ajustes correctivos siempre y donde sea útil hacerlo. (Thompson, 2012)

2.3. Modelo de la Planificación Estratégica

Al inicio del proceso de formulación de la estrategia, los altos administradores de la compañía deben determinar la ruta por emprender. ¿mejoran las perspectivas de la compañía si se modifica su oferta de productos o la tecnología que emplea, cambia de mercado o busca otro perfil de clientes? Comprometer a la compañía en una ruta en demérito de otras obliga a los administradores a analizar con todo cuidado si el actual curso estratégico de la compañía ofrece oportunidades atractivas de crecimiento y rentabilidad, o si se requiere cambios de una u otra clase en la estrategia y dirección de largo plazo. (Thompson, 2012)

2.3.1. Misión

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quienes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa. Describe su actividad y propósito de negocios actuales. (Thompson, 2012)

Según (Thompson, 2012) de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos de o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

No muchas declaraciones de misión revelan plenamente todas estas facetas de su negocio o emplean un lenguaje lo bastante específico para dar a la compañía una identidad perceptiblemente distinta de las demás en el mismo negocio o industria, unas cuantas compañías redactan sus declaraciones de misión en forma tan oscura que oculta lo que hacen. (Thompson, 2012)

En ocasiones las empresas expresan su misión en términos de generar ganancias. Esto es erróneo. Obtener utilidades es de modo más estricto un objetivo y un resultado de lo que hace la compañía. además, generar ganancias es el propósito obvio de toda empresa comercial. Compañías como BMW, McDonald's, Shell Oil, Procter & Gamble, Nintendo y Nokia se esfuerzan en generar utilidades para sus inversionistas, aunque es claro que las bases de sus actividades de negocios son muy distintas en lo que se refiere a quienes somos y qué hacemos. Es la respuesta de la directiva a ¿qué se hace para generar ganancias y para quién? Lo que revela la sustancia real de una empresa y su propósito de negocio. (Thompson, 2012)

2.3.2. Visión

La visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del lugar a donde vamos y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a

todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. (Thompson, 2012).

Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización particular; evitan afirmaciones genéricas como “Seremos un líder global y la primera elección de los consumidores en todos los mercados que servimos”, lo que se aplicaría a cientos de organizaciones. Y tampoco son producto de un comité encargado de redactar una visión en un solo renglón, inocua pero bien intencionada, que gana aprobación por consenso de diversos grupos interesados. Las declaraciones de visión redactadas de forma elegante, pero sin elementos específicos sobre el enfoque de producto/ mercado/ cliente/ tecnología se quedan muy cortas respecto de lo que se requiere en una visión. (Thompson, 2012).

Una muestra de visiones estratégicas actuales refleja una diversidad que va de fuertes y claras a muy superficiales y genéricas. Una cantidad sorprendente de visiones vagas y oscuras se halló en las páginas de internet y en informes anuales de las empresas, informan muy poco sobre su futura dirección; algunas son tan poco específicas que se aplican a casi cualquier empresa en cualquier industria. Muchas dan la impresión de ser declaraciones de relaciones públicas, con palabras rimbombantes que alguien hiló porque está de moda que las empresas tengan una declaración oficial de la visión. (Thompson, 2012)

Sin embargo, el propósito real de una declaración de visión es servir como herramienta de la administración para dar a la organización un sentido de dirección; y como toda herramienta, se puede usar en forma apropiada, al comunicar con claridad la futura ruta estratégica de la compañía, o inapropiada al no hacerlo así. (Thompson, 2012)

Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que ésta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores

un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Debe expresar algo definitivo sobre la forma como los líderes de la compañía pretenden colocarla más allá de donde está hoy. (Thompson, 2012)

(Thompson, 2012) afirma que la visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.

2.3.3. Valores Estratégicos

Los valores de una compañía o también llamados valores esenciales son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal. (Thompson, 2012).

En las empresas en donde los valores declarados son más reales que cosméticos, los directivos lo conectan a la búsqueda de la visión y misión en una de dos maneras. En las compañías con valores de larga tradición y bien integrados a la cultura corporativa, los directivos tienen cuidado de idear una visión, misión y estrategia que correspondan con los valores establecidos, y reiteran la manera en que las normas conductuales basadas en los valores contribuyen al éxito de la empresa. (Thompson, 2012)

Si la compañía cambia a otra visión o estrategia, los ejecutivos tienen el cuidado de explicar cómo o por qué los valores esenciales aún son importantes. En empresas nuevas con valores no especificados, la alta administración tiene que considerar qué valores, conductas y prácticas de negocios deben caracterizar a la compañía, y luego circular un

borrador de la declaración de valores entre directivos y empleados para su análisis y posible modificación. (Thompson, 2012)

Más adelante, se adopta de forma oficial una declaración de valores definitiva que incorpore las conductas y rasgos deseados, y se conecta a la visión y misión. Algunas compañías combinan su visión, misión y valores en una sola declaración o documento, lo circulan entre todos los miembros de la organización y en muchos casos lo publican en el sitio web de la compañía. (Thompson, 2012)

2.3.4. Análisis Interno y Externo

2.3.4.1. Análisis Interno

El diagnóstico de las fortalezas y debilidades permite a los gerentes identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar lo que debe mejorarse. Este diagnóstico abarca el análisis de la relativa posición competitiva de la organización, su capacidad para adaptarse e innovar, las habilidades de sus recursos humanos, sus capacidades tecnológicas, recursos financieros, su profundidad administrativa y los valores y antecedentes de sus empleados clave. (Thompson, 2012)

Las fuerzas centrales son las fortalezas que hacen distinta y más competitiva a una empresa cuando proporciona bienes o presta servicios que cuentan con un valor único para sus clientes. Desde la óptica de los negocios, las fuerzas centrales corresponden a tres amplios grupos: conocimientos tecnológicos superiores, procesos confiables y relaciones estrechas con participantes externos. Un proceso confiable comprende dar el resultado esperado con rapidez, eficacia, sin interrupciones y con el menor inconveniente para los clientes. (Thompson, 2012).

Citigroup tiene grandes conocimientos en materia de actividad mercantil y financiera (**fuerza central tecnológica**). Recurre a contactos con clientes locales en diversos países y a su red global de afiliados para realizar negocios internacionales (**fuerza central**

basada en relaciones externas estrechas). En consecuencia, ahora presta muchos servicios financieros mediante su red global a más de 100 millones de clientes alrededor del mundo. Su misión consiste en ofrecer cualquier servicio de banca, en cualquier parte, en cualquier momento, en cualquier moneda y de la manera que sus clientes elijan'' sin perder transacciones y sin demoras burocráticas (fuerza central de proceso fiable). (Thompson, 2012)

Citigroup ha fincado una sólida reputación con los clientes en las transacciones internacionales, pues asigna cada uno a una persona que es su contacto; así genera confianza en el cliente sobre el manejo de tales transacciones. Por ejemplo, los competidores de Citigroup no cuentan con la habilidad o la reputación de este grupo financiero para ofrecer intercambio de divisas extranjeras a sus clientes; su fiabilidad es menor debido a que poseen una red más limitada de bancos afiliados alrededor del mundo y dependen en mayor medida de bancos correspondientes, lo que además aumenta sus costos. (Thompson, 2012)

Las fuerzas organizacionales representan fortalezas, como sucede en el caso de las competencias gerenciales de un individuo. Casi todas las personas descubren que es más sencillo evaluando sus fortalezas y debilidades. En consecuencia, algunos individuos ven los informes de debilidad organizacional como amenazas personales a su puesto, influencia y autoestima. Pero las debilidades no se corrigen solas y es probable que empeoren si no se enfrentan abiertamente en el proceso de planeación estratégica. (Thompson, 2012)

2.3.4.2. *Análisis Externo*

Todas las empresas operan en un macro ambiente que rebasa con mucho la industria en que opera; este macro ambiente incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y

regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. (Thompson, 2012)

Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros. Como los factores macroeconómicos afectan diferentes industrias en diversas formas y grados, es importante que los administradores determinen cuales representan los factores más importantes desde el punto de vista estratégico fuera de los límites de la industria a la que pertenece la empresa. Por importantes desde el punto de vista estratégico queremos decir que tienen el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios. (Thompson, 2012)

Las influencias provenientes del área externa del macro ambiente en ocasiones ejercen un fuerte efecto en la situación de negocios de una compañía y un impacto muy significativo en el rumbo y estrategia de la compañía. Por ejemplo, las oportunidades estratégicas de los fabricantes de cigarros para crecer se reducen en gran medida con las disposiciones contra el tabaquismo, las decisiones de imponer mayores impuestos a su consumo y el creciente estigma cultural que se le asocia. (Thompson, 2012)

Los fabricantes de vehículos deben adaptar sus estrategias a las preocupaciones del cliente sobre el precio de la gasolina y sobre el ambiente por las emisiones de carbono. (Thompson, 2012)

Las empresas de las industrias de procesamiento de alimentos, restaurantes, deportes y gimnasios deben prestar especial atención a los cambios en estilos de vida, hábitos alimenticios, preferencias sobre cómo usar el tiempo libre y actitudes hacia la nutrición y el ejercicio al modelar sus estrategias. (Thompson, 2012)

2.3.5. Determinación de objetivos

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicas, cuantificables medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. No se puede controlar lo que no se puede medir y lo que se logra medir se hace. Los objetivos concretos y medibles son valiosos para la administración por tres razones. 1: centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización 2: sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía y 3: motivan e inspiran a los empleados esforzarse más. (Thompson, 2012)

Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial. (Thompson, 2012)

Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño. 1: Las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. El objetivo estratégico se refiere a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía. (Thompson, 2012)

La importancia de establecer y alcanzar los objetivos financieros es intuitiva. Sin una adecuada rentabilidad y fortaleza financiera se pone en riesgo la salud de largo plazo y en última instancia, la supervivencia de una empresa. Además, las ganancias por debajo de lo normal y un balance débil alarma accionistas y acreedores, lo que hace peligrar el empleo de los directivos. Sin embargo, un buen desempeño financiero no basta por sí mismo. (Thompson, 2012)

3. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA TEMÁTICA ENFOCADA EN LA NATURALEZA Y LA OFERTA DE PRODUCTOS DEL SUBTRÓPICO DE LA PROVINCIA COTOPAXI

3.1. Encuesta

3.1.1. Objetivos de la Encuesta

Los objetivos de la siguiente encuesta es constatar la aceptación que tendría una cafetería temática ubicada en la ciudad de Quito, en la cual se ofrecerían productos oriundos de ciertas zonas del Ecuador en donde resaltará la decoración del establecimiento, el mismo que reflejará la naturaleza que se encuentra dentro del país.

Adicional a esto; se busca obtener información de las preferencias de los posibles consumidores en cuanto a temas de ubicación de la cafetería dentro de la ciudad, así como también los precios por los cuales optarían a pagar por el consumo de los productos que se van a ofertar.

Otro de los puntos clave que se busca alcanzar con la realización de esta encuesta es la ratificación del rango de edad de las personas que conforman el mercado meta al cual se encontrará destinada la creación de la cafetería temática.

3.1.2. Diseño de la Encuesta

ENCUESTA

Objetivo: Obtener información sobre las preferencias que tienen las personas en cuanto a las cafeterías ubicadas en la ciudad de Quito, dentro de aspectos de ubicación, precios y ambientación de la misma.

Datos del encuestado:

Sexo. - Masculino___ Femenino___ **Edad.** 15-24___ 25-35___ 36-50___ 51 o más ___

1.- ¿Con qué frecuencia acude a una cafetería?

1-2 veces a la semana

3-4 veces a la semana

5 o más veces a la semana

Ninguna

2.- ¿Le parece atractiva la idea de conocer y frecuentar una cafetería en donde el ambiente refleja el hecho de encontrarse rodeado de naturaleza (plantas, sonidos y aromas de un bosque)?

Sí

No

Tal vez

3.-¿Qué productos le gustaría encontrar en una cafetería temática? Elija cuántos crea necesarios.

Humitas, Tamales y Quimbolitos

Tortillas (verde, yuca, maduro) y bolones (queso, chicharrón)

Empanadas (viento, morocho)

Jugos naturales, té caliente y frío

Café, Chocolate y derivados (latte, espresso, capuchino, frapuccino, mocaccino)

4.- ¿Le gustaría probar productos oriundos del Ecuador como...? Elija cuántos crea necesarios.

Chigüiles

Tortillas de papa china (queso)

Higos con queso

Tortillas de maíz

Otros _____

5.- ¿Cuál es el rango de precios que estaría dispuesto a pagar por los productos anteriormente mencionados?

Chigüiles

\$0.75 - \$1.00

\$1.25 - \$1.50

\$2.00 - más

Tortillas(papa china)

\$0.75 - \$1.00

\$1.25 - \$1.50

\$2.00 – más

Higos con queso

\$0.75 - \$1.00

\$1.25 - \$1.50

\$2.00 – más

Tortillas de maíz

\$0.75 - \$1.00

\$1.25 - \$1.50

\$2.00 – más

6.- ¿Qué días de la semana acudiría regularmente a una cafetería temática?

Lunes a miércoles

Jueves a sábado

Domingo

7.-¿Con qué personas visitaría una cafetería temática?. Elija cuántos crea necesarios.

Familia

Amigos

Compañeros de trabajo

Pareja

Otros _____

8.- ¿En qué zona de la ciudad de Quito le gustaría encontrar una cafetería de este tipo?

Norte

Centro Norte

Centro

Centro Sur

Sur

Valles

9.- ¿Cómo le gustaría el ambiente de la cafetería temática? Elija cuantos crea necesarios.

Personajes famosos y destacados en **música y películas** de los 70's, 80's, 90's

Cómics

Tribus urbanas (punks, skaters, metaleros, bikers, hippies, góticos, etc)

Personajes, citas y eventos **literarios** destacados

Deportes

Selva

Otros _____

10.- ¿Por qué medios le gustaría enterarse y conocer de la apertura de esta cafetería temática?

Internet (página web y anuncios)

Volantes

Redes Sociales (Facebook, Instagram, Twitter, Spotify)

Evento de apertura

Otro _____

Gracias por el tiempo brindado a esta encuesta. Cualquier observación adicional por favor hágala en el siguiente espacio:

3.1.3. Corrida de la Encuesta

Según (Spiegel/Stephens, 2009) se debe aplicar la fórmula para la determinación de la muestra de una población adecuada para contar con un número específico conveniente para realizar las encuestas. Esta fórmula se la determina de la siguiente manera:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

En donde (Feedback Networks Technologies, 2001) detalla que:

N: es el tamaño de la población (número total de posibles encuestados): Según el censo nacional realizado por (INEC, 2010) en el Ecuador, el tamaño poblacional será de **2'239.191**.

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos: **1,96**

e: es el error muestral deseado: **5%**

p: proporción de individuos con la población la característica de estudio. **0,5**

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es **1-p**.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

$$\frac{1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5) * 2239191}{(0,05^2 * (2239191 - 1)) + 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}$$

$$\frac{2150519,04}{5598,9354}$$

El número de encuestas a realizar para un correcto estudio de mercado será de **384**. El cual se las realizará a las personas habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, las encuestas serán realizadas a personas de diferentes rangos de edad, de los dos géneros y en todas las áreas que conforma la ciudad, para utilizar los datos obtenidos y determinar el mercado meta al cual estará dirigida la cafetería.

3.1.4. Tabulación de la Encuesta

El objeto de tabular una encuesta ya corrida es de hacer un recuento de qué porcentaje de las respuestas corresponde a cada opción ofrecida en la encuesta, es por ello que por la extensión que representa tabular 384 encuestas y calcular la respuesta de cada pregunta de la misma.

3.1.5. Representación gráfica de los resultados e interpretación

La representación gráfica de los resultados obtenidos después de correr cierto número de encuestas a una muestra representativa se la realiza para contar con un panorama más claro y preciso del nivel de aceptación por parte de los demandantes dentro de un mercado en el cual se está dispuesto a ubicar, promocionar y ofrecer los productos que se elaboran en el proyecto en mención.

De esta forma los resultados obtenidos en la encuesta llevada a cabo a un número muestral de personas calculado bajo parámetros establecidos académicamente hablando se determina que son los siguientes:

Figura 1.

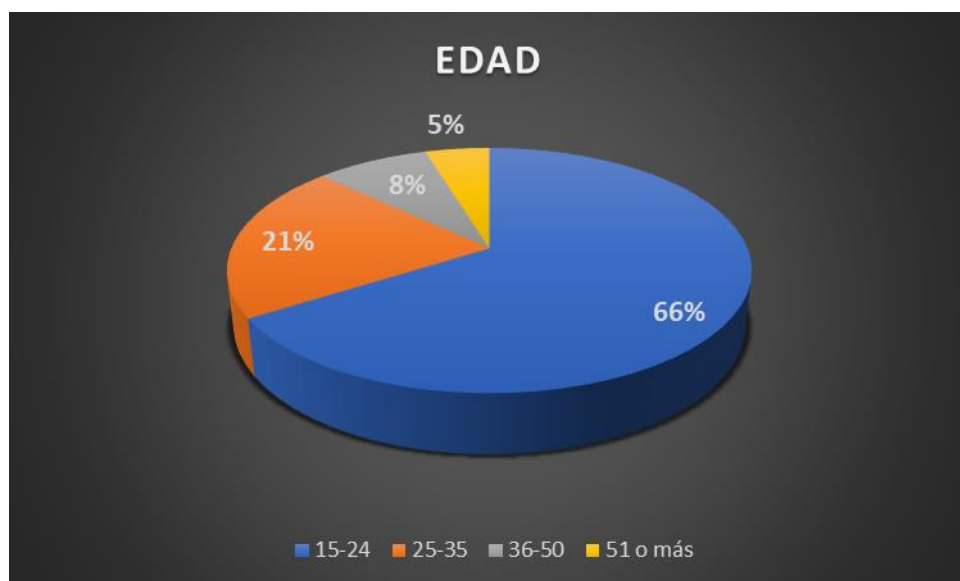
Sexo de los encuestados.



La totalidad de encuestados fueron 384 personas, número que se calculó con anterioridad en puntos previos, se encuestó a personas de manera aleatoria para resultados más globales, dentro del tema del género de las personas encuestadas se obtuvo como resultado que el 55% pertenecen al género masculino, mientras el restante 45% al género femenino, es decir que 211 personas que respondieron fueron hombres y 173 mujeres.

Figura 2.

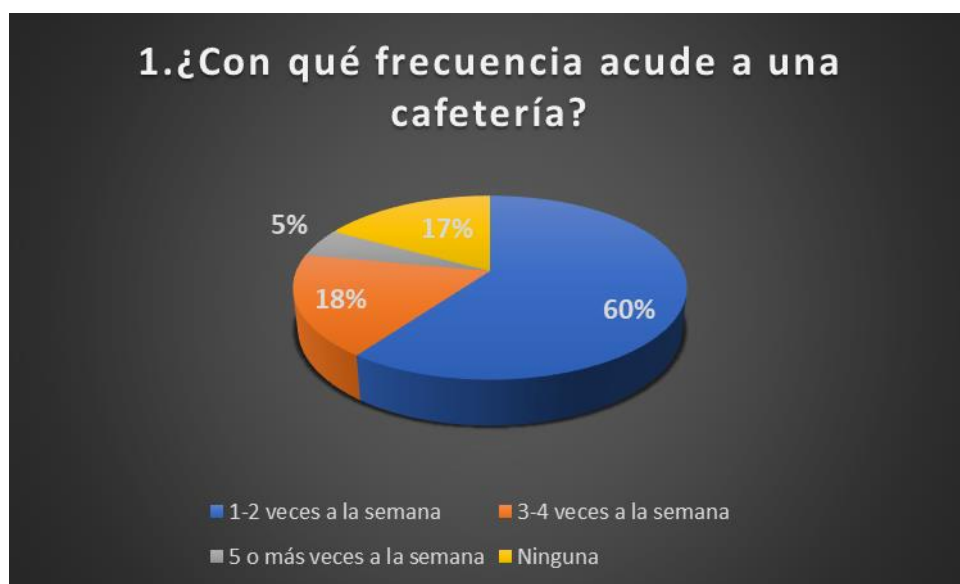
Edad de los encuestados.



Dentro de lo que cabe la edad, se determinó que el mayor porcentaje de encuestados están dentro de un rango de edad de entre 15 a 24 años con un 66% de participación en estas encuestas, mientras en un segundo plano con el 21% se encuentran quienes tienen 25 a 35 años, con un número menor de personas de 36 a 50 años participó el 8% y finalmente fue del 5% el porcentaje de personas de 51 a más años.

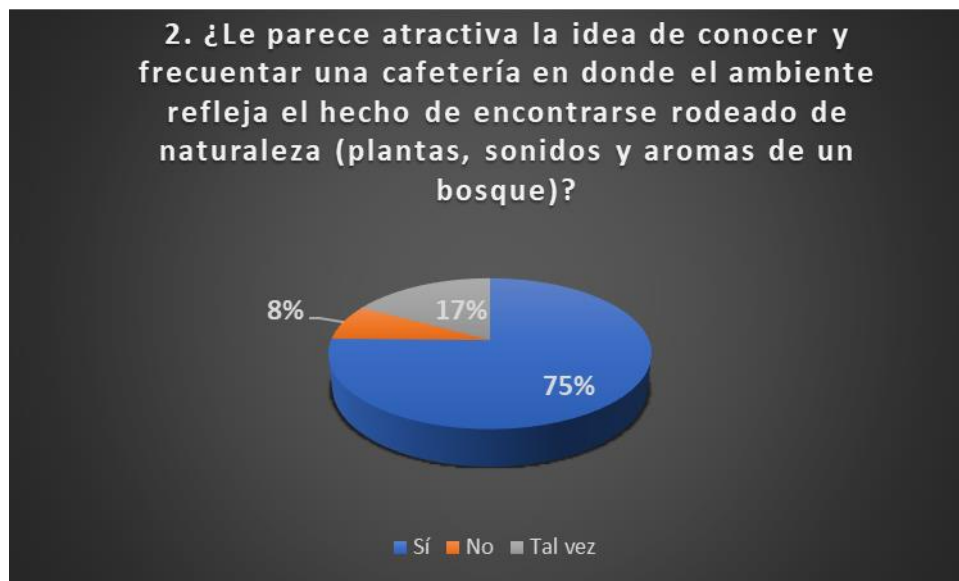
Dados los resultados se puede concluir que la cafetería tiene aparentemente aceptación por parte de personas de casi todas las edades, lo cual es bastante conveniente ya que la ambientación que se desea manejar será suficientemente cómoda para todos quienes la visiten.

Figura 3. Frecuencia de visitas.



Siendo conscientes la frecuencia de visitas de las personas a una cafetería no es de todos los días, se procedió a cuestionar a las personas cuantas veces a la semana frecuentan visitar una cafetería, los resultados fueron que el 60% de personas va de 1 a 2 veces por semana, mientras el 18% va de 3 a 4 veces, y el porcentaje más bajo que fue del 5% dice que va 5 veces a la semana o más; pero también existen personas que nunca visitan una cafetería y el porcentaje de ella es del 17%, los cuales son resultados bastante alentadores ya que el mayor número de personas sí demuestran un interés en visitar una cafetería y frecuentarla lo que para SPRING COFFEE representa posibles futuros visitantes.

Figura 4. Aceptación a la temática de la cafetería.



Del número total de encuestados resultó que a un 75% de personas sí les parece atractiva la idea de la temática de naturaleza para una cafetería, mientras el 17% opina que tal vez les parezca atractivo y finalmente a un 8% no les atrae este tipo de ambientación.

Como conclusión de los resultados se dice que son característicamente positivos, ya que la mayoría de personas podrían acudir a esta cafetería por el ambiente y la comodidad acorde a la temática planteada que ésta ofrecerá.

Figura 5. Productos que se desean ofrecer.



Los productos que se expusieron para que los encuestados escojan son alimentos principalmente conocidos en una cafetería, los mismos que por el hecho de ser bastante populares en nuestro medio han dado de alguna manera un porcentaje de preferencia muy similar entre ellos. Siendo así que al 23% de personas le gustaría que se ofrezca café, chocolate caliente y derivados de los mismos como café latte, espresso, mocaccino, capuccino, americano y demás en nuestro establecimiento; el 21% de encuestados prefiere que se ofrezca jugos naturales de distintos sabores, mientras las tortillas y bolones tiene gran aceptación también por el 20% de encuestados, el 19% le gustaría humitas y demás, mientras el restante 17% desea que se produzca empanadas.

Los resultados antes mencionados son todos muy convenientes para la cafetería ya que la mayoría de estos productos están destinados a formar parte del menú que se ofrecerá en la cafetería SPRING COFFEE.

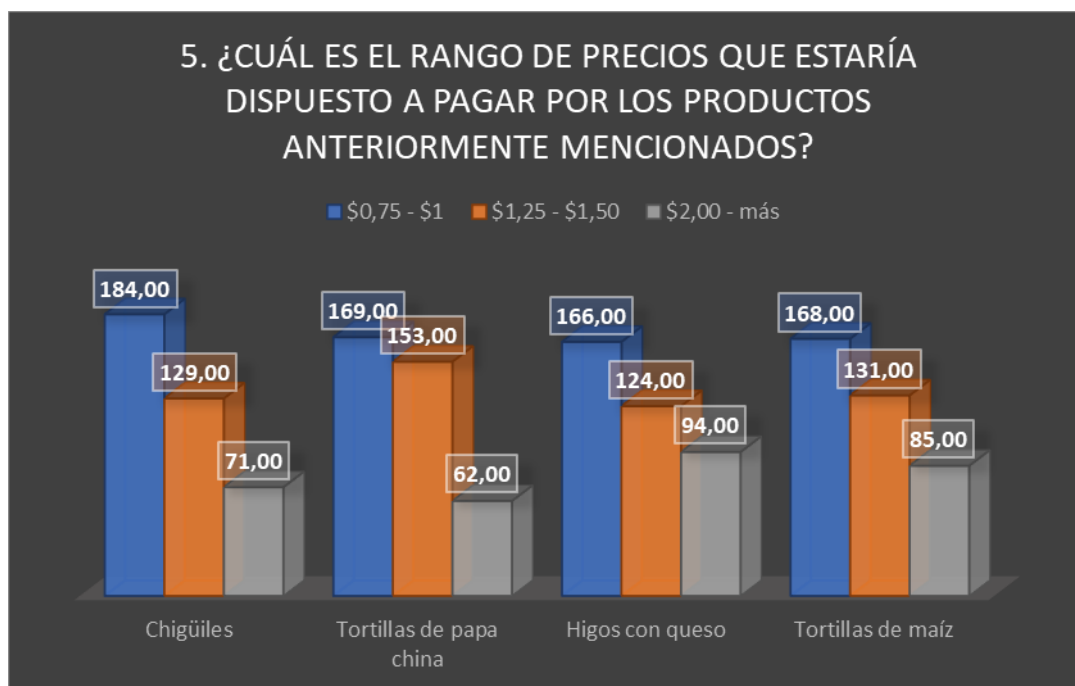
Figura 6. Preferencia de productos oriundos.



Dentro de nuestro país se cuenta con una amplia variedad de platos típicos los cuales no se encuentran aun vastamente promocionados, es por ello que en la encuesta se preguntó a las personas qué productos les gustaría probar, dando como resultado que al 29% de personas les gustaría probar o consumir más frecuentemente las tortillas de maíz, mientras el 26% de encuestados desearían higos con queso, seguido del 22% quisiera probar los

famosos chigüiles bolivarenses, así también las tortillas de papa china que no son muy conocidas resultaron atraer al 21% de personas encuestadas, mientras los pristiños fueron mencionados por un 2% de personas en opciones adicionales como un producto que se debería también ofrecer en la cafetería.

Figura 7. Precios.



Se estableció un rango de precios a las personas encuestadas para que a través de ellos puedan demostrar la cantidad de pago al cual estarían dispuestos a gastar en cada uno de los productos que la cafetería ofrecería, los resultados en todos los productos fueron los precios más módicos de 0.75 centavos hasta 1 dólar los cuales.

Siendo así que en el caso de los chigüiles 184 personas prefirieron pagar hasta \$1.00, mientras 129 afirmaron que hasta \$1.50 está bien, mientras tan solo 71 dijeron que pagarían de \$2.00 a más por un chigüil. En el caso de las tortillas de papa china 169 dijeron que hasta \$1.00, 153 hasta \$1.50 y 62 de \$2.00 a más. Seguido de la situación de los higos con queso en donde los 166 encuestados afirmaron que hasta \$1.00, hasta \$1.50 las 124 personas y los 94 restantes acotan que sí pagarían mas de \$2.00. En último punto están las tortillas de maíz las cuales acorde a la preferencia de 168 encuestados pagarían

hasta \$1.00, mientras 131 pagarían hasta \$1.50, y 85 estarían dispuestos a gastar más de \$2.00.

Lo que se puede interpretar con estos resultados es que las personas prefieren pagar el precio más bajo posible por los alimentos que desean, pero a la vez se puede evidenciar que también estarían dispuestos a pagar valores superiores a dos dólares dependiendo claro de lo que ellos más valoren, sea esto la calidad del producto, la eficiencia del servicio u otras variables que sean vitales para los consumidores.

Figura 8. Días referentes de visita.



Los días más propicios para visitar una cafetería depende de la persona a quien se le pregunte, es por ello que en esta sexta pregunta se cuestionó a los encuestados y respondieron de la siguiente manera: el 67% preferiría visitar una cafetería entre los días jueves a sábado, mientras el 22% lo harían entre el lunes y miércoles, pero también existe el 11% de personas que lo harían los domingos.

En esta pregunta no hay respuesta negativa ya que básicamente los resultados servirán como una guía para el avance del negocio, ya que dependerá de estos porcentajes los días que se dispondrán para la apertura de la cafetería.

Figura 9.

Posible compañía.

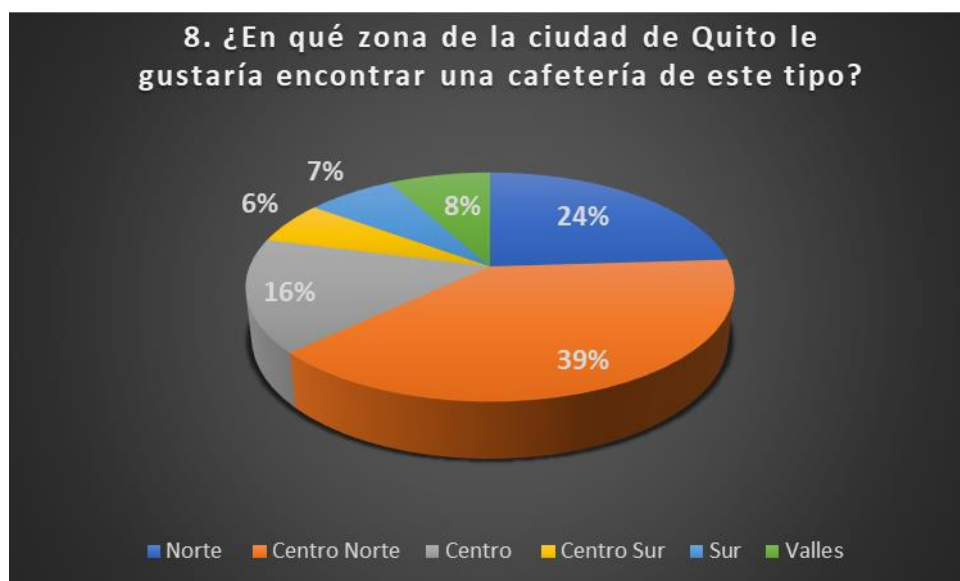


Durante la corrida de la encuesta también se indagó con qué personas los encuestados prefieren visitar una cafetería ya que acorde a esto las instalaciones se adecuarán para brindar la mejor experiencia durante la visita de los mismos.

Lo que se obtuvo es que el 44% de personas prefieren acudir a una cafetería con sus amigos, el 29% su familia, el 16% con su pareja, el 10% con compañeros de trabajo y el 1% final iría solo.

Figura 10.

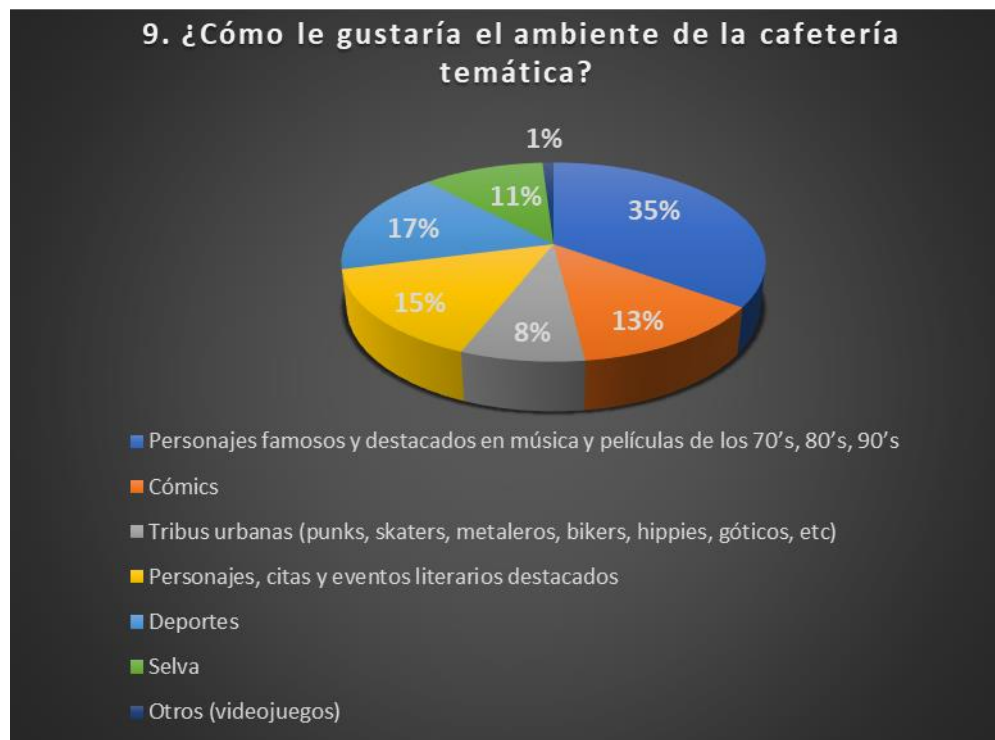
Ubicación.



Del total de 384 encuestados, se obtuvo como resultado que el 39% de personas preferiría que la cafetería se ubique en la zona centro norte del Distrito Metropolitano de Quito, mientras que al 24% le gustaría que se ubique en el norte, de igual forma el 16% tiene sus preferencias y afirma que es en el centro, el 8% dice que es mejor en los valles y finalmente el 7% y 6% respectivamente prefieren que se lo ubique en el sur y centro sur de la ciudad.

Estos resultados han sido tomados como una base fundamental para la decisión de la ubicación de la cafetería, la cual será situada el centro norte de la ciudad de Quito.

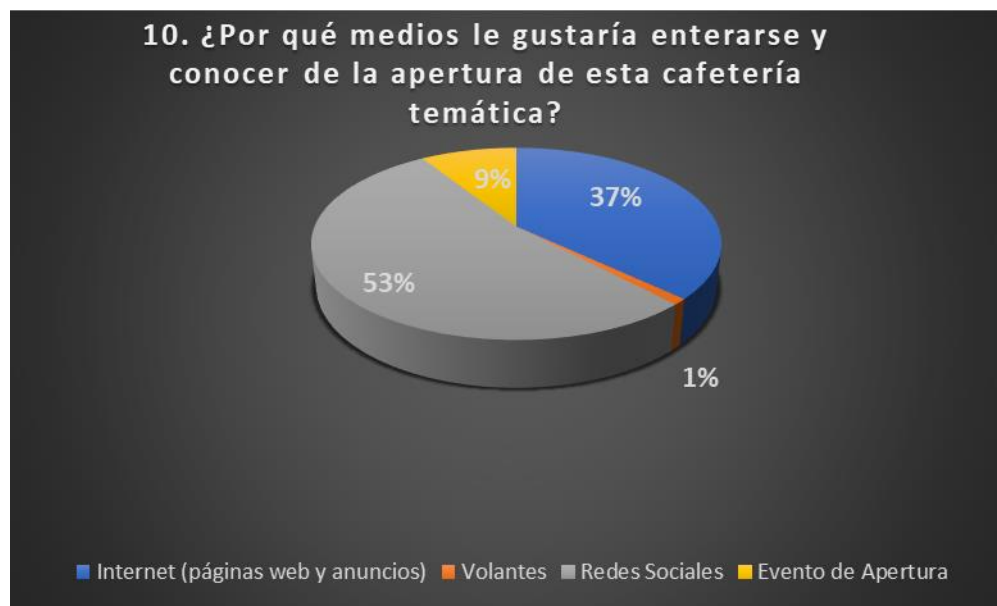
Figura 11. Temática de la cafetería.



Como se puede observar en el Figura 11 las personas encuestadas en su mayoría siendo el 35% prefieren que la temática de la cafetería sea inspirada en los años 70's, 80's, 90's; mientras el 17% desea que se base en deportes, el 15% en la literatura y todo lo que la constituye, el 13% en cómics, el 11% en la selva y todo lo que ésta conlleva, el 8% en tribus urbanas y el restante 1% en una videojuegos la cual fue una opción adicional expuesta por los encuestados.

Esto nos lleva a concluir que después de todo la idea de la temática de la naturaleza, que es representada básicamente como la selva no es muy aceptada por los posibles demandantes por lo cual es preciso pensar en la idea de cambiar la temática a las situaciones más aceptadas por las personas, que en este caso sería la temática de personajes famosos y destacados en música y películas de los años 70's, 80's, 90's.

Figura 12. Medios de difusión.



Como es de conocimiento general en la actualidad existen muchos medios por los cuales las empresas existentes y nuevas pueden hacerse conocer, es por ello que se consultó sobre los medios que los ciudadanos en Quito prefieren que la cafetería promocioe su apertura, los resultados fueron los siguientes: en su mayoría que fue el 53% prefieren las redes sociales, el 37% el internet global, el 9% de encuestados prefiere que se organice un evento de apertura, mientras el 1% restante prefieren los tradicionales volantes.

Con estos datos se concluye que dado el auge que ha tenido en estos últimos años el internet y lo que conlleva las redes sociales las personas tienen mayor apego a estos medios para conocer sobre un nuevo establecimiento, en este caso se determina que para comunicar de manera masiva a los futuros consumidores y clientes de la cafetería SPRING COFFEE se tomará como plataforma las redes sociales como Facebook, WhatsApp y Spotify para hacer extensiva la existencia de este establecimiento.

3.2. Valores empresariales

3.2.1. Misión

Somos una cafetería que ofrece una amplia gama de productos de calidad, oriundos del Ecuador en un ambiente natural, nacionalista y con un espacio cómodo que permite a nuestros clientes disfrutar de un momento de esparcimiento y distracción.

3.2.2. Visión

Ser para el 2023 el establecimiento de mayor preferencia y reconocimiento a nivel nacional por el reflejo de la identidad ecuatoriana en los productos que ofrece.

3.2.3. Código de Ética Empresarial

Código de ética empresarial

Relación de poder y de respeto dentro del área laboral

- Tratar con respeto a las personas que laboran dentro de la organización, indistintamente al cargo que ocupen.
- Efectuar el poder de la autoridad sin despotismo.
- Atender con urbanidad a reclamos efectuados por parte de las personas que laboran dentro de la empresa.
- Resolver los problemas acordes al área al que pertenece desde los niveles horizontales hasta la autoridad superior.
- Incentivar el crecimiento de los trabajadores por medio de ascensos a puestos laborales de mayor autoridad.

Relación con clientes y proveedores

- Atender amablemente a las consultas, reclamos y sugerencias provenientes de los clientes nuevos y frecuentes.
- Establecer contratos justos de compra y venta con proveedores de los materiales.
- Renovar constantemente las normas de atención a clientes en niveles de venta y postventa para la satisfacción a largo plazo de los mismos.

Acciones de apoyo a la comunidad

- Prestar apoyo económico a organizaciones sociales que apoyan a sectores vulnerables en cualquiera de las provincias que integran el país.
- Crear alianzas estratégicas con organizaciones de apoyo comunitario para incluir la participación de la fuerza laboral de la cafetería Spring Coffee en ellos.
- Vincular a personas con capacidades especiales dentro de la labor empresarial de Spring Coffee.

Cumplimiento de las leyes y normas

- No violentar los derechos humanos establecidos por ley.
- Atender las necesidades básicas presentada por la fuerza laboral dentro del área de trabajo.
- No adulterar de manera física ni digital las normas establecidas dentro de la organización.

Responsabilidad ambiental.

- Garantizar la limpieza e higiene dentro del área de trabajo y los alrededores de la misma.
- Impedir el desperdicio innecesario de recursos naturales (agua y plantas) por parte de la fuerza laboral que comprende Spring Coffee.
- Acoger el método de las tres “R” para el cuidado del medio ambiente, aplicando el concepto de reutilizar, reciclar y reducir.

3.3. Políticas organizacionales

3.3.1. Para empleados

- Usar el tipo de vestimenta asignada al día de trabajo correspondiente.
- La atención a los clientes siempre debe reflejar amabilidad y cordialidad ante ellos.

- Mantener aseada el área de trabajo tanto internamente en el espacio de producción, así como en los exteriores en donde se atiende a los consumidores.
- Llegar de manera puntual al área de trabajo.
- Colaborar a sus compañeros de trabajo en caso de requerir apoyo adicional en ciertas áreas y espacios de tiempo.
- Mantener el respeto mutuo entre compañeros.
- Participar en los eventos extra curriculares que Spring Coffee organice o participe.
- Emplear el know-how fundado para la elaboración de productos que se expende en la organización.
- Hacer una manejo responsable y eficiente de los recursos de la empresa, sin causar desperdicios innecesarios de la misma.

3.3.2. Para clientes

- Tratar con respeto a cada uno de los colaboradores de la organización.
- No discriminar a ninguna persona dentro de las instalaciones de la cafetería Spring Coffee, sea cual sea su etnia, preferencia sexual, cultura, nacionalidad, edad o capacidades.
- No portar armas de fuego, ni armas blancas dentro de las instalaciones de la organización.
- No provocar desperdicios innecesarios de los artículos que están a su disposición dentro de las instalaciones de la cafetería.

3.3.3. Para proveedores

- Expende la materia prima de la calidad estipulada a inicios del acuerdo.
- Estar abiertos a posibles cambios sobre la preferencia de los productos que nos venderán.
- Entregar los productos solicitados los días martes, a partir de las 8:30 am.
- Los pedidos que entreguen serán acorde a los productos solicitados y detallados en la orden de pedido
- Realizar la entrega de los productos de manera aseada y ordenada.
- No incrementar súbitamente los precios de los productos que suministran.

- Los pagos serán realizados según el valor detallado en la factura, de la siguiente manera: 40% en efectivo al momento de la entrega y el restante 60% quince días después de la entrega de los productos.

3.4. Planeación

3.4.1. Objetivos a Largo Plazo

- 1) Ser para el año 2022 la cafetería referente en el sector Centro Norte del Distrito Metropolitano de Quito.
- 2) Crear alianzas estratégicas para el año 2022 con otras empresas de alto nivel.
- 3) Abrir una sucursal en la ciudad de Riobamba para el año 2023.
- 4) Ser en el país un negocio reconocido para el año 2023.

3.4.2. Objetivos a Corto y Mediano Plazo

DEPARTAMENTO FINANCIERO

- Elaborar presupuestos anuales.
- Mantener las cuentas por cobrar y cuentas por pagar al día al finalizar cada periodo.
- Realizar un control financiero de manera anual.
- Mantener la contabilidad de la cafetería al día.
- Llevar el registro de la nómina de pago de los trabajadores de la organización.
- Capacitar de una manera eficiente a todo el personal que labora en la cafetería.

DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA Y VENTAS

- Demostrar eficacia en la atención a nuestros clientes.
- Realizar un estudio de las preferencias de los clientes al menos cada año.
- Permitir a los clientes valorar cada uno de los productos que ofrecemos.
- Fidelizar a los clientes iniciales.
- Ofrecer el servicio de entrega a domicilio al menos 2 años después de la creación del establecimiento.

- Verificar que la mercadería que se recibe de proveedores se encuentre siempre en buen estado.
- Verificar que los pagos a proveedores se realicen en los días acordados.
- Mantener siempre un stock mínimo de existencias de los productos.

DEPARTAMENTO DE MARKETING

- Llevar a cabo campañas de publicidad.
- Llevar a cabo campañas de posicionamiento de la cafetería.
- Realizar estudios de mercado para conocer las nuevas preferencias de los clientes en cuanto a productos se refiere.

3.4.3. FODA

Dentro del giro de negocio de cualquier empresa siempre existen tanto riesgos, amenazas, así como también oportunidades y fortalezas con las que se cuenta. Es por ello que a continuación en la Tabla 1 y 2 de la matriz de factores internos y externos respectivamente se detallan los puntos favorables y desfavorables para SPRING COFFEE.

Tabla 1.

Matriz de factores externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Preferencia de las personas de la ciudad de Quito hacia la comida oriunda del Ecuador	0,20	3	0,60
	2	Dar a conocer la cafetería, su apertura y promociones por medios como redes sociales y página web.	0,40	4	1,60
	3	Apoyo económico abierto por parte de entidades financieras y el gobierno a nuevos emprendimientos.	0,20	2	0,40
	4	Crecimiento tanto en mercados nacionales e internacionales por la temática y sus productos a ofertar	0,20	3	0,60
			1,00		3,20
	AMENAZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Los días de preferencia para acudir a la cafetería son fines de semana; los demás días será poco concurrida	0,30	2	0,60
	2	Preferencia de la temática sobre personajes destacados de los 70's-90's por sobre la temática de naturaleza	0,35	3	1,05
	3	Lento crecimiento en nuevos emprendimientos que aún no cuentan con mercado propio establecido.	0,15	2	0,30
	4	Inexistencia de barreras en el ingreso al mercado de las cafeterías y riesgo que la competencia tome ventaja	0,20	3	0,60
			1,00		2,55

Tabla 2.

Matriz de factores internos (EFI)

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Experiencia completa; además del ambiente, la calidad de los productos	0,25	4	1,00
	2	Instalaciones abiertas a ser visitadas por consumidores de todas las edades	0,25	4	1,00
	3	Ubicación en el Centro-Norte de Quito, en donde pueden venir de todas las zonas de la ciudad.	0,25	3	0,75
	4	Personal capacitado en todas las áreas para brindar el mejor servicio	0,25	3	0,75
			1,00		3,50
	DEBILIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Preferencias de los consumidores a pagar entre \$0.75 a \$1.00 por cada producto que se desea ofertar	0,4	4	1,60
	2	Costo que representa la maquinaria industrial requerida para la elaboración de los productos a ofrecer	0,2	2	0,40
	3	Falta de experiencia en la realización de alianzas con otras empresas y contratos con proveedores	0,3	1	0,30
	4	Gran inversión económica en actividades de marketing para dar a conocer la cafetería	0,1	2	0,20
			1,00		2,50

Tabla 3.

Matriz foda

MATRIZ FODA CAFETERÍA SPRING COFFEE		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Experiencia completa; además del ambiente, la calidad de los productos	Preferencias de los consumidores a pagar entre \$0.75 a \$1.00 por cada producto que se desea ofertar
		Instalaciones abiertas a ser visitadas por consumidores de todas las edades	Costo que representa la maquinaria industrial requerida para la elaboración de los productos a ofrecer
		Ubicación en el Centro-Norte de Quito, en donde pueden venir de todas las zonas de la ciudad.	Falta de experiencia en la realización de alianzas con otras empresas y contratos con proveedores
		Personal capacitado en todas las áreas para brindar el mejor servicio	Gran inversión económica en actividades de marketing para dar a conocer la cafetería
FACTORES EXTERNOS	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO
	OPORTUNIDADES	Brindar una experiencia completa a todos los clientes que nos visiten en la cafetería, desde la ambientación, comodidad de nuestras instalaciones y la eficiente atención de nuestros colaboradores, hasta el deleite de los productos de la mejor calidad en el mercado, de manera que se nos permita ser uno de los establecimientos de mayor preferencia en la ciudad y a su vez que permita la ampliación del alcance del mismo tanto a nivel nacional e internacional.	Utilizar los medios digitales, así como redes sociales e internet en general para ganar mayor mercado y disminuir así costos económicos que representa el marketing al darnos a conocer como marca; y permitirnos adquirir más experiencia y así compensar la inversión realizada en todos los ámbitos.
	Preferencia de las personas de la ciudad de Quito hacia la comida oriunda del Ecuador		
	Dar a conocer la cafetería, su apertura y promociones por medios como redes sociales y página web.		
	Apoyo económico abierto por parte de entidades financieras y el gobierno a nuevos emprendimientos.		
	Crecimiento tanto en mercados nacionales e internacionales por la temática y sus productos a ofertar		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	Los días de preferencia para acudir a la cafetería son fines de semana; los demás días será poco concurrida	Dar a conocer el valor agregado de nuestros productos a todos los clientes y demostrar la eficacia en el servicio brindado, de manera tal que seamos la cafetería de mayor preferencia de los clientes, tomando ventaja así sobre la competencia existente y la que puede llegar a futuro.	Crear promociones los días de menos concurrencia a la cafetería e innovar constantemente la temática de la misma, con el fin de llamar siempre la atención de los clientes y atraer el consumo por parte de los mismo y así no tener fechas con menores ventas en el establecimiento para evitar la reducción de los ingresos
	Preferencia de la temática sobre personajes destacados de los 70's-90's por sobre la temática de naturaleza		
	Lento crecimiento en nuevos emprendimientos que aún no cuentan con mercado propio establecido.		
	Inexistencia de barreras en el ingreso al mercado de las cafeterías y riesgo que la competencia tome ventaja		

3.4.3. Planificación Estratégica

Mientras la estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. (Carreto, 2008)

Tabla 4.

Planificación Estratégica.

LÍDER DE PROYECTO:		Mirian Domínguez Gaibor		ÁMBITO:		Gerente General		ESTRATEGIAS:		15	
APOYO DEL PROYECTO:		Luisa Álvarez, Luis Domínguez, Daniel Domínguez						AVANCE DE ESTRATEGIA:		0%	

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
1	Ser para el año 2022 la cafetería referente en el sector Centro Norte del Distrito Metropolitano de Quito.	1	Mantener la mejor calidad de los productos que se ofrecen	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		2	Definir precios módicos para los clientes	Mirian Domínguez, Luisa Álvarez, Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		3	Innovar constantemente el espacio físico	Mirian Domínguez, Luisa Álvarez, Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		4	Ser eficientes y eficaces en la oferta del servicio y de los productos	Mirian Domínguez, Luisa Álvarez, Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
2	Crear alianzas estratégicas para el año 2022 con otras empresas de alto nivel.	5	Analizar las opciones más provechosas para la cafetería	Mirian Domínguez, Luisa Álvarez, Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		6	Buscar empresas afines a la cafetería	Mirian Domínguez, Luisa Álvarez,	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		7	Definir beneficios equitativos para ambas partes	Mirian Domínguez, Luisa Álvarez,	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
3	Abrir una sucursal en la ciudad de Riobamba para el año 2023.	8	Analizar el sector en donde se ubicará la sucursal	Mirian Domínguez, Luisa Álvarez,Luis Domínguez,Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		9	Mantener la eficiencia del servicio que se brinda en la sucursal	Mirian Domínguez, Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		10	Adaptar el menú a ofrecer acorde a las preferencias del mercado objetivo	Mirian Domínguez, Luis Domínguez, Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		11	Buscar el personal idóneo y capacitarlo para trabajar en esa ciudad	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
4	Ser en el país un negocio reconocido para el año 2023.	12	No bajar la calidad del producto y del servicio en la matriz ni en la sucursal	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		13	Ofrecer valor agregado en todo lo que ofrece la cafetería	Mirian Domínguez, Luis Domínguez, Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		14	Permitir la venta de franquicias en el país	Mirian Domínguez, Luisa Álvarez,Luis Domínguez, Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		15	Participar en eventos sociales a nivel nacional con la marca de la cafetería	Mirian Domínguez, Luis Domínguez, Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
3	Número total de actividades:	15					% DE AVANCE TOTAL:										0%	

Elaborado por:

Mirian Domínguez Gaibor
Gerente General

Revisado por:

Luisa Álvarez - Gerente Financiero
Luis Domínguez - Gerente de Marketing
Daniel Domínguez - Gerente de Logística y Ventas

Aprobado por:

Luisa Álvarez - Gerente Financiero
Luis Domínguez - Gerente de Marketing
Daniel Domínguez - Gerente de Logística y Ventas

3.4.4. Planificación Operativa (POA) y Táctica

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio, debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad. (Sinnexus, 2016)

Teniendo claro estos conceptos, se detalla a continuación en la tabla 4, 5 y 6 respectivamente los POA que se han creado para las distintas áreas que conforman SPRING COFFEE, detallando los responsables de cada una de las actividades allí planteadas, seguido de las fechas establecidas para su cumplimiento.

Tabla 5.

Poa finanzas

LÍDER DE PROYECTO:	Mirían Domínguez Gaibor
APOYO DEL PROYECTO:	Luisa Álvarez, Luis Domínguez, Daniel Domínguez

ÁMBITO:	Finanzas
----------------	----------

ESTRATEGIAS:	24
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
1	Elaborar presupuestos anuales.	1	Analizar los ingresos y gastos en los que incurrirá la cafetería	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		2	Basarse en estimaciones reales	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		3	Tener facturación electrónica al día.	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
2	Mantener las cuentas por cobrar y cuentas por pagar al día al finalizar cada periodo.	4	Tratar de dejar en cero tanto cuentas por pagar como por cobrar	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		5	Mantener un registro ordenado de cada deudor o cobrador	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		6	Verificar con documentos de respaldo cada cuenta por pagar o por cobrar	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		7	Llevar el control mensual de las cuentas por cobrar y por pagar	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
3	Realizar un control financiero de manera anual.	8	Realizar la contabilidad al finalizar cada día	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		9	Realizar los ajustes pertinentes por errores en los estados financieros	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		10	Informar de la situación económica financiera a Gerencia General	Luisa Álvarez, Mirían Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		11	Analizar cómo influye cada área en los cambios del ámbito financiero de la cafetería	Luisa Álvarez, Mirían Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	

Tabla 5. (Continuación)

4	Mantener la contabilidad de la cafetería al día.	12	Elaborar los estados financieros.	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		13	Llevar un control de la facturación emitida	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		14	Realizar declaraciones de impuestos	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		15	Llevar a cabo la facturación electrónica	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4						% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
5	Llevar el registro de la nómina de pago de los trabajadores de la organización.	16	Realizar el cálculo de los salarios y demás beneficios económicos de cada empleado	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		17	Elaborar el documento de la nómina de pago	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		18	Elaborar y entregar los cheques de pago	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		19	Elaborar y hacer firmar los comprobantes de pago de cada empleado	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4						% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
6	Capacitar de forma eficiente a todo el personal que labora en la cafetería	20	Llevar a cabo una jornada de capacitación permanente cada seis meses	Luisa Álvarez, Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		21	Buscar capacitadores experimentados y eficaces	Luisa Álvarez, Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		22	Analizar qué tema o área es requerida para una capacitación	Luisa Álvarez, Luis Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		23	Evaluar el aprendizaje de los capacitados	Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		24	Innovar la modalidad de capacitación	Luis Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	5						% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
6	Número total de actividades:	24						% DE AVANCE TOTAL:										0%	

Elaborado por:

Luisa Álvarez
Gerente Financiero

Revisado por:

Mirian Domínguez Gaibor
Gerente General

Aprobado por:

Mirian Domínguez Gaibor
Gerente General

Tabla 6.

Poa marketing

LÍDER DE PROYECTO:	Mirian Domínguez Gaibor
APOYO DEL PROYECTO:	Luisa Álvarez, Luis Domínguez, Daniel Domínguez.

ÁMBITO:	Marketing
----------------	-----------

ESTRATEGIAS:	12
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
1	Llevar a cabo campañas de publicidad.	1	Definir el mercado meta	Luis Domínguez, Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		2	Realizar difusiones en medios locales como radios y spotify	Luis Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		3	Crear promociones enfocadas en las primeras personas que visiten el lugar	Luis Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		4	Crear una página web donde se detalle lo que ofrece la cafetería	Luis Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
2	Llevar a cabo campañas de posicionamiento de la cafetería.	5	Analizar la situación de nuestro mercado meta	Luis Domínguez, Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		6	Hacerse presente en diferentes eventos sociales de la ciudad y darse a conocer	Luis Domínguez, Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		7	Auspiciar acciones sociales con la entrega de una cantidad de nuestros productos	Luis Domínguez, Luisa Álvarez, Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		8	Utilizar las redes sociales para dar a conocer sobre la apertura de la cafetería	Luis Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
3	Realizar estudios de mercado para conocer las nuevas preferencias de los clientes en cuanto a productos se refiere.	9	Definir el tamaño de la muestra en la cual se realizará el estudio de mercado	Luis Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		10	Realizar encuestas sobre las preferencias de los consumidores en cuanto a alimentos	Luis Domínguez, Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		11	Sacar conclusiones basada en los resultados de las encuestas	Luis Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		12	Varia los productos que se ofrecen en base a las preferencias reflejadas en las encuestas	Luis Domínguez, Daniel Domínguez, Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
3	Número total de actividades:	12					% DE AVANCE TOTAL:										0%	

Elaborado por:

Luis Domínguez
Gerente deMarketing

Revisado por:

Luisa Álvarez
Gerente de Finanzas

Aprobado por:

Mirian Domínguez Gaibor
Gerente General

Tabla 7.

Poa logística y ventas.

LÍDER DE PROYECTO:	Mirian Domínguez Gaibor
APOYO DEL PROYECTO:	Luisa Álvarez, Luis Domínguez, Daniel Domínguez.

ÁMBITO:	Logística y Ventas
----------------	--------------------

ESTRATEGIAS:	28
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
1	Ofrecer el servicio de entrega a domicilio al menos 2 años después de la creación del establecimiento.	1	Adquirir elementos motorizados para las entregas	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		2	Atender los pedidos a domicilio en no más de 45 minutos	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		3	Incrementar cierto valor por cada entrega de los pedidos a domicilio	Luisa Álvarez, Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
2	Verificar que la mercadería que se recibe de proveedores se encuentre siempre en buen estado.	4	Asignar suficiente personal para recibir el producto	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		5	Verificar fallas de los productos que nos entregan	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		6	Elegir muestras al azar para verificar la calidad de tipo de producto recibido	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
3	Verificar que los pagos a proveedores se realicen en los días acordados.	7	Acordar los jueves como días de pagos de todos los proveedores	Daniel Domínguez, Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		8	Mantener en un archivo disponible las facturas pendientes de pago	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		9	Mantener los cheques y/o efectivo listos para la entrega a proveedores	Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
4	Mantener siempre un stock mínimo de existencias de los productos.	10	Monitorear el buen estado de los productos en bodega cada fin del día	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		11	Mantener al menos un 10% de existencias del total de los productos	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		12	Mantener en un ambiente adecuado los productos recibidos para evitar daños	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	

Tabla 7. (Continuación)

5	Demostrar eficacia en la atención a nuestros clientes.	13	Atender los pedidos y facturación de los clientes de la manera más rápida	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		14	Entregar los platos solicitados sin errores en la preparación de los mismos	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		15	Elaborar los platos solicitados con los ingredientes de la mejor calidad	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21													Propio
		16	Atender con respeto a los clientes desde el momento que llegan hasta su salida	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
6	Realizar un estudio de las preferencias de los clientes al menos cada año.	17	Encuestar a los clientes sobre lo que prefieren consumir en la cafetería	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		18	Crear perfiles de las preferencias de los clientes frecuentes	Daniel Domínguez, Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		19	Modificar el menú acorde a las preferencias reflejadas en las encuestas	Daniel Domínguez, Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		20	Evaluar la aceptación de los productos que se implementan en el nuevo menú	Daniel Domínguez, Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
7	Permitir a los clientes valorar cada uno de los productos que ofrecemos.	21	Entregar los pedidos con una presentación impecable	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		22	Presentar en el menú fotos reales de los productos que se ofertan	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		23	Entregar bocaditos cada cierto tiempo de los productos de la cafetería	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		24	Realizar encuestas de satisfacción sobre los productos que ofrecemos	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
Fidelizar a los clientes iniciales.		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
8	Fidelizar a los clientes iniciales.	25	Brindar descuentos y promociones	Luisa Alvarez, Luis Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		26	Ofrecer precios especiales enfocados a los clientes nuevos por tiempo limitado	Daniel Domínguez, Luisa Alvarez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		27	Realizar pequeñas encuestas sobre la satisfacción de los clientes	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
		28	Corregir cualquier mínimo error en la atención de los nuevos clientes	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X						X					0%	Propio
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
8	Número total de actividades:	28				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:

Daniel Domínguez
Gerente de Logística y Vtas

Revisado por:

Luisa Álvarez
Gerente Financiero

Aprobado por:

Mirian Domínguez Gaibor
Gerente General

3.4.5. Planificación de Contingencia

Un plan de contingencia es un conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal de cada institución. Su finalidad es la de permitir el funcionamiento de esta, aun cuando alguna de sus funciones deje de hacerlo por culpa de algún incidente tanto interno como ajeno a la organización. (Ortíz, 2017).

Cabe recalcar que cada actividad dispuesta en la tabla 7 del plan de contingencia establecido para la organización cuenta con la persona responsable asignada para cuidar que se cumpla a cabalidad.

Tabla 8.

Plan de Contingencia

LÍDER DE PROYECTO:		Mirian Domínguez Gaibor		ÁMBITO:		Gerente General		ESTRATEGIAS:		3	
APOYO DEL PROYECTO		Luisa Álvarez, Luis Domínguez, Daniel Domínguez						AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%	

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO*	FECHA FIN*	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
1	Asignar un sistema de seguridad para el cuidado de las instalaciones de la cafetería.	1	Contratar un sistema de alarmas que monitoree el establecimiento 24 horas al día	Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		2	Dar el mantenimiento pertinente al sistema de seguridad	Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		3	Definir como contacto en caso de emergencia a la policía y el número del gerente general	Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
2	Mantener fondos de caja chica	4	Analizar el presupuesto anual y asignar un porcentaje para eventos no planificados	Luisa Álvarez, Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		5	Rotar la asignación del manejo del dinero a los gerentes de cada área cada 6 meses	Luis Domínguez Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		6	Controlar el uso del dinero de caja chica por medio de justificativos como factura	Luis Domínguez Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
3	Capacitar al personal en caso de ocurrir desastres naturales	7	Realizar charlas que capaciten a todo el personal sobre cómo reaccionar ante tales casos	Daniel Domínguez, Luisa Álvarez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		8	Realizar simulacros	Daniel Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
		9	Contar con salidas de emergencia y toda la señalética necesaria ante un evento de esa índole	Mirian Domínguez	1-1-18	1-12-21	X					X					0%	Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
3	Número total de actividades:	9					% DE AVANCE TOTAL:										0%	

* Fecha de inicio y finalización se determinaran en

Elaborado por:

Mirian Domínguez Gaibor
Gerente General

Revisado por:

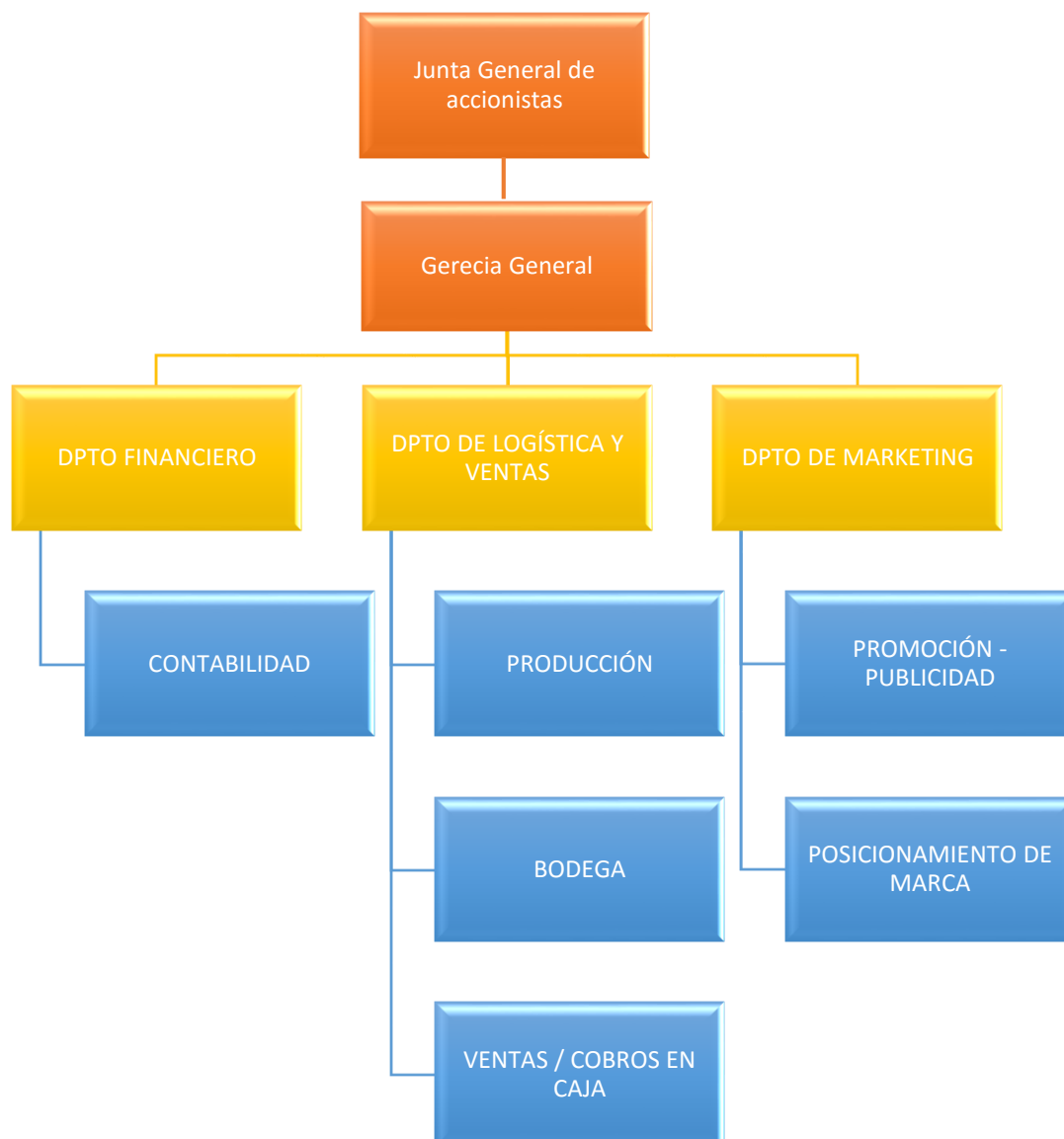
Luisa Álvarez - Gerente Financiero
Luis Domínguez - Gerente de Marketing

Aprobado por:

Luisa Álvarez - Gerente Financiero
Luis Domínguez - Gerente de Marketing

3.5. Estructura Organizacional

3.5.1. Organigrama Estructural



3.5.2. Organigrama Funcional

Junta General de Accionistas

- Tomar decisiones basadas en los resultados obtenidos en el ejercicio fiscal de los años anteriores, dentro de todas las áreas que integran la cafetería.
- Realizar acotaciones de los objetivos globales que se desean obtener como organización.
- Determinar el uso y asignación de utilidades de la organización en caso de producirlas.
- Fijar los sueldos y salarios de los colaboradores que integran la organización.
- Designar el tipo de auditoria que se llevará a cabo en la cafetería, sea ésta de índole interna, externa o de certificación según corresponda.
- Crear las normas a utilizar en la organización en cuanto a ámbitos contractuales que relacionará a la organización y a sus colaboradores.
- Incrementar o reducir el capital monetario aportado para el desarrollo de la organización.

Gerente General

- Llevar a cabo la planificación anual de las actividades a realizar por las diferentes áreas y departamentos de la cafetería durante este periodo, para que el crecimiento de la misma sea de manera uniforme y continua en toda la organización.
- Evaluar y medir los logros de los objetivos planteados en cada departamento de la organización para que las actividades que cada uno de ellos realice se las realice de manera eficiente y eficaz.
- Dirigir a cada uno de los gerentes y subempleados de cada uno de los departamentos que integran la cafetería de una manera motivadora para que los mismos realicen sus tareas asignadas con buena voluntad y ánimo de crecer.

- Liderar a todos los integrantes de la cafetería para guiarlos hacia alcanzar las metas propuestas para cada uno de ellos como colaboradores, así también de manera global como organización.
- Definir las políticas y normativas de los empleados a ser aplicados en todo momento durante su función y mantenerse abierta a modificaciones según lo requiera el caso.
- Presentar los resultados anuales obtenidos en base a todas las áreas que conforman la cafetería a la Junta General de Accionistas para que sean ellos quienes se encarguen de tomar las decisiones pertinentes para realizar los cambios y modificaciones para la mejora de la situación empresarial.

Gerente Financiero

- Llevar la contabilidad de la empresa basada en las normas contables requeridas y bajo una moral transparente que no afecte de ninguna manera a la situación económica – financiera de la cafetería.
- Elaborar presupuestos anuales acorde a la realidad financiera mantenida dentro del funcionamiento de la cafetería.
- Controlar los ingresos y egresos mensuales que se realiza en la empresa y corroborar que sean sustentados de una manera transparente.
- Realizar la declaración mensual y anual de los impuestos gubernamentales.
- Elaborar el rol de pagos de cada uno de los trabajadores dentro de la organización.
- Elaborar y entregar mensualmente los cheques por pagos o la acreditación a cuentas bancarias de los trabajadores por sus servicios brindados.
- Efectuar los pagos a proveedores por pedidos recibidos y facturas pendientes con los mismos.

Gerente de Logística y Ventas

- Seleccionar la materia prima a utilizar dentro del giro del negocio.

- Preparar los platos solicitados por parte de los clientes de una manera eficiente y eficaz.
- Mantener bajo una cadena de frío la materia prima que es perecible y mantener bajo un correcto cuidado los demás artículos que se utilizan en la cafetería.
- Llevar a cabo campañas de contratación por medio de una correcta difusión de la misma.
- Entrevistar a los aspirantes a los diferentes lugares de trabajo.
- Contratar al personal más idóneo y preparado para el cargo al cual fue solicitado.
- Resolver los problemas en los que el personal que labora en la organización esté involucrado.
- Controlar las actividades de meseros.
- Evaluar el rendimiento de meseros en cuanto a la atención de clientes.
- Corroborar la eficiencia de los meseros en la toma de pedidos.
- Cobrar a clientes.
- Incrementar gradualmente las ventas de la cafetería.
- Incentivar al personal para que brinde el mejor servicio con los actuales clientes.
- Crear un sentido de compromiso y pertenencia a los meseros mediante capacitaciones y charlas integradoras.
- Asignar objetivos trimestrales a alcanzar por los meseros y compensarlos por sus méritos en ventas.

Gerente de Marketing

- Crear paquetes promocionales para atraer la atención de los consumidores y posibles clientes.
- Realizar campañas de difusión a nivel local y regional para que las personas conozcan más profundamente de la cafetería y lo que ofrece.
- Promover el crecimiento de las ventas de manera continua y cada vez en un mayor grado.
- Crear estrategias que ubiquen de manera representativa a la cafetería en un nivel de competitividad en el mercado, en el que garantice un lugar estable en el mercado al que se pertenece.

- Instaurar la marca de la cafetería de manera permanente, tanto en la mente de los clientes consolidados, así como también en la de los consumidores ocasionales.

3.6. Control

Todas las actividades que deben ser controladas por los diferentes miembros que integran la cafetería se encuentran detalladas a continuación en las tablas 9,10,11 y 12.

3.6.1. Monitoreo Administrativo Empresarial

Tabla 9.

Monitoreo Administrativo Empresarial

LÍDER DE PROYECTO:	Mirian Domínguez Gaibor
APOYO DEL PROYECTO:	Luisa Álvarez, Luis Domínguez, Daniel Domínguez.

MONITOREO:	Administrativo Empresarial
-------------------	-----------------------------------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Mantener la mejor calidad de los productos que se ofrecen	Daniel Domínguez	X					X		
2	Definir precios módicos para los clientes	Mirian Domínguez, Luisa Álvarez, Daniel Domínguez.	X				X			
3	Innovar constantemente el espacio físico	Mirian Domínguez, Luisa Álvarez, Daniel Domínguez	X				X			
5	Analizar las opciones más provechosas para la cafetería	Mirian Domínguez, Luisa Álvarez, Daniel Domínguez	X					X		
6	Buscar empresas afines a la cafetería	Mirian Domínguez, Luisa Álvarez,	X				X			
7	Definir beneficios equitativos para ambas partes	Mirian Domínguez, Luisa Álvarez,	X			X				
8	Analizar el sector en donde se ubicará la sucursal	Mirian Domínguez, Luisa Álvarez,Luis Domínguez,Daniel Domínguez	X					X		
9	Mantener la eficiencia del servicio que se brinda en la sucursal	Mirian Domínguez, Daniel Domínguez, Daniel Domínguez	X					X		
10	Adaptar el menú a ofrecer acorde a las preferencias del mercado objetivo	Mirian Domínguez, Luis Domínguez, Daniel Domínguez	X				X			
11	Buscar el personal idóneo y capacitarlo para trabajar en esa ciudad	Daniel Domínguez	X				X			
12	Ofrecer valor agregado en todo lo que ofrece la cafetería	Mirian Domínguez, Luis Domínguez, Daniel Domínguez	X					X		
13	Permitir la venta de franquicias en el país	Mirian Domínguez, Luisa Álvarez,Luis Domínguez, Daniel Domínguez	X				X			
14	Participar en eventos sociales a nivel nacional con la marca de la cafetería	Mirian Domínguez, Luis Domínguez, Daniel Domínguez	X				X			
15	Analizar cómo influye cada área en los cambios del ámbito financiero de la cafetería	Luisa Álvarez, Mirian Domínguez	X				X			
16	Llevar a cabo una jornada de capacitación permanente cada seis meses	Luisa Álvarez, Mirian Domínguez, Daniel Domínguez, Luis Domínguez	X				X			
17	Buscar capacitadores experimentados y eficaces	Luisa Álvarez, Mirian Domínguez	X					X		
18	Analizar qué tema o área es requerida pata una capacitación	Luisa Álvarez, Mirian Domínguez, Luis Domínguez, Daniel Domínguez	X					X		
19	Evaluar el aprendizaje de los capacitados	Mirian Domínguez	X				X			

Tabla 9. (Continuación)

20	Innovar la modalidad de capacitación	Luis Domínguez	X				X		
21	Presentar en el menú fotos reales de los productos que se ofertan	Daniel Domínguez	X				X		
22	Entregar bocaditos cada cierto tiempo de los productos que se ofrecen en la cafetería	Daniel Domínguez	X					X	
23	Brindar descuentos y promociones	Daniel Domínguez, Luisa Alvarez, Luis Domínguez	X				X		
24	Ofrecer precios especiales enfocados a los clientes nuevos por tiempo limitado	Daniel Domínguez, Luisa Alvarez	X					X	
25	Adquirir elementos motorizados para las entregas	Daniel Domínguez	X					X	
26	Incrementar cierto valor por cada entrega de los pedidos a domicilio	Luisa Álvarez, Mirian Domínguez	X						X
27	Asignar suficiente personal para recibir el producto	Daniel Domínguez	X					X	
28	Definir el mercado meta	Luis Domínguez, Mirian Domínguez	X						X
29	Realizar difusiones en medios locales como radios y spotify	Luis Domínguez	X					X	
30	Crear una página web donde se detalle lo que ofrece la cafetería	Luis Domínguez	X						X
31	Analizar la situación de nuestro mercado meta	Luis Domínguez, Mirian Domínguez	X					X	
32	Hacerse presente en diferentes eventos sociales de la ciudad y darse a conocer	Luis Domínguez, Mirian Domínguez	X				X		
33	Auspiciar acciones sociales con la entrega de una cantidad de nuestros productos	Luis Domínguez, Luisa Álvarez, Mirian Domínguez	X					X	
34	Utilizar las redes sociales para dar a conocer sobre la apertura de la cafetería	Luis Domínguez	X						X
35	Definir el tamaño de la muestra en la cual se realizará el estudio de mercado	Luis Domínguez	X					X	
36	Sacar conclusiones basada en los resultados de las encuestas	Luis Domínguez	X					X	
37	Variar los productos que se ofrecen en base a las preferencias reflejadas en las encuestas	Luis Domínguez, Daniel Domínguez, Mirian Domínguez	X					X	

Elaborado por:

Mirian Domínguez Gaibor

Gerente General

Revisado por:

Luisa Álvarez - Gerente Financiero

Luis Domínguez - Gerente de Marketing

Daniel Domínguez - Gerente de Logística y Ventas

Aprobado por:

Luisa Álvarez - Gerente Financiero

Luis Domínguez - Gerente de Marketing

Daniel Domínguez - Gerente de Logística y Ventas

3.6.2. Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 10.

Monitoreo empleados.

LÍDER DE PROYECTO:	Mirian Domínguez Gaibor
APOYO DEL PROYECTO:	Luisa Álvarez, Luis Domínguez, Daniel Domínguez

MONITOREO:	Empleados
-------------------	------------------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Ser eficientes y eficaces en la oferta del servicio y de los productos	Mirian Domínguez, Daniel Domínguez	X						X
2	No bajar la calidad del producto y del servicio en la matriz ni en la sucursal	Daniel Domínguez	X					X	
3	Analizar los ingresos y gastos en los que incurrirá la cafetería	Luisa Álvarez	X				X		
5	Basarse en estimaciones reales	Luisa Álvarez	X						X
6	Tener facturación electrónica al día.	Luisa Álvarez	X						X
7	Tratar de dejar en cero tanto cuentas por pagar como por cobrar	Luisa Álvarez	X					X	
8	Mantener un registro ordenado de cada deudor o cobrador	Luisa Álvarez	X					X	
9	Verificar con documentos de respaldo cada cuenta por pagar o por cobrar	Luisa Álvarez	X					X	
10	Llevar el control mensual de las cuentas por cobrar y por pagar	Luisa Álvarez	X						X
11	Realizar la contabilidad al finalizar cada día	Luisa Álvarez	X						X
12	Realizar los ajustes pertinentes por errores en los estados financieros	Luisa Álvarez	X					X	
13	Informar de la situación económica financiera a Gerencia General	Luisa Álvarez, Mirian Domínguez	X						X
14	Elaborar los estados financieros.	Luisa Álvarez	X						X
15	Llevar un control de la facturación emitida	Luisa Álvarez	X						X
16	Realizar declaraciones de impuestos	Luisa Álvarez	X						X
17	Llevar a cabo la facturación electrónica	Luisa Álvarez	X					X	
18	Realizar el cálculo de los salarios y demás beneficios económicos de cada empleado	Luisa Álvarez	X						X

Tabla 10 (Continuación)

19	Elaborar el documento de la nómina de pago	Luisa Álvarez	X						X
20	Elaborar y entregar los cheques de pago	Luisa Álvarez	X						X
21	Elaborar y hacer firmar los comprobantes de pago de cada empleado	Luisa Álvarez	X						X
22	Atender los pedidos de los clientes de la manera más rápida, así como la facturación del mismo	Daniel Domínguez	X					X	
23	Entregar los platos solicitados sin errores en la preparación de los mismos	Daniel Domínguez	X					X	
24	Elaborar los platos solicitados con los ingredientes de la mejor calidad	Daniel Domínguez	X				X		
25	Atender con respeto a los clientes desde el momento que llegan hasta su salida	Daniel Domínguez	X						X
26	Entregar los pedidos con una presentación impecable	Daniel Domínguez	X					X	
27	Corregir cualquier mínimo error en la atención de los nuevos clientes	Daniel Domínguez	X				X		
28	Atender los pedidos a domicilio en no más de 45 minutos	Daniel Domínguez	X				X		
29	Mantener en un archivo disponible las facturas pendientes de pago	Luisa Álvarez	X					X	
30	Monitorear el buen estado de los productos en bodega cada fin del día	Daniel Domínguez	X					X	
31	Mantener al menos un 10% de existencias del total de los productos	Daniel Domínguez	X				X		
32	Mantener en un ambiente adecuado los productos recibidos para evitar daños	Daniel Domínguez	X						X

Elaborado por:

Mirian Domínguez Gaibor

Gerente General

Revisado por:

Luisa Álvarez - Gerente Financiero

Luis Domínguez - Gerente de Marketing

Daniel Domínguez - Gerente de Logística y Ventas

Aprobado por:

Luisa Álvarez - Gerente Financiero

Luis Domínguez - Gerente de Marketing

Daniel Domínguez - Gerente de Logística

Daniel Domínguez - Gerente de Ventas

3.6.3. Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 11. Monitoreo clientes.

LÍDER DE PROYECTO:		Mirian Domínguez Gaibor							
APOYO DEL PROYECTO:		Luisa Álvarez, Luis Domínguez, Daniel Domínguez							
MONITOREO:		Clientes							

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Encuestar a los clientes sobre lo que prefieren consumir en la cafetería	Daniel Domínguez	X						X
2	Crear perfiles de las preferencias de los clientes frecuentes	Daniel Domínguez, Mirian Domínguez	X					X	
3	Modificar el menú acorde a las preferencias reflejadas en las encuestas	Daniel Domínguez, Mirian Domínguez	X					X	
5	Evaluar la aceptación de los productos que se implementan en el nuevo menú	Daniel Domínguez, Mirian Domínguez	X				X		
6	Realizar encuestas de satisfacción sobre los productos que ofrecemos	Daniel Domínguez	X					X	
7	Realizar pequeñas encuestas sobre la satisfacción de los clientes	Daniel Domínguez	X				X		
8	Realizar encuestas sobre las preferencias de los consumidores en cuanto a alimentos	Luis Domínguez, Daniel Domínguez	X				X		

Elaborado por:	Revisado por:
Mirian Domínguez Gaibor	Luisa Álvarez - Gerente Financiero
Gerente General	Luis Domínguez - Gerente de Marketing
	Daniel Domínguez - Gerente de Logística y Ventas
	Aprobado por:
	Luisa Álvarez - Gerente Financiero
	Luis Domínguez - Gerente de Marketing
	Daniel Domínguez - Gerente de Logística y Ventas

3.6.4. Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 12. Monitoreo a proveedores.

LÍDER DE PROYECTO:		Mirian Domínguez Gaibor							
APOYO DEL PROYECTO:		Luisa Álvarez, Luis Domínguez, Daniel Domínguez							
MONITOREO:		Proveedores							

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Verificar fallas de los productos que nos entregan	Daniel Domínguez	X				X		
2	Elegir muestras al azar para verificar la calidad de tipo de producto recibido	Daniel Domínguez	X						X
3	Acordar los jueves como días de pagos de todos los proveedores	Daniel Domínguez, Luisa Álvarez	X						X
5	Mantener los cheques y/o efectivo listos para la entrega a proveedores	Luisa Álvarez	X						X

Elaborado por:	Revisado por:
Mirian Domínguez Gaibor	Luisa Álvarez - Gerente Financiero
Gerente General	Luis Domínguez - Gerente de Marketing
	Daniel Domínguez - Gerente de Logística y Ventas
	Aprobado por:
	Luisa Álvarez - Gerente Financiero
	Luis Domínguez - Gerente de Marketing
	Daniel Domínguez - Gerente de Logística y Ventas

4. Resultados de la implementación del plan de negocios para la creación de una cafetería temática enfocada en la naturaleza.

4.1. Activos

Se conoce que para llevar adelante la creación de una empresa necesariamente se debe poner vital atención en los costos que se debe incurrir para crearla, así como la factibilidad de la misma.

Es por esto que en la presente sección se analizará en detalle las adquisiciones de activos fijos y diferidos, así como también el capital de trabajo, los cuales se presentan a continuación:

4.1.1. Activos Fijos

Tabla 13. Activos fijos.

DETALLE	VALOR
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 3.239,57
EQUIPO DE OFICINA	\$ 922,23
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 598,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.175,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 6.934,80

Un activo fijo se encuentra constituido por aquellos bienes destinados al uso; es decir, corresponde a los bienes que han sido adquiridos para hacer posible el funcionamiento de la empresa y no para revenderlos o ser incorporados a los artículos que se fabrican o los servicios que se prestan. (SII, 2018)

En este proyecto se toma como activos fijos a la diferente maquinaria que se va a utilizar en la cafetería, equipo de oficina, de computación y muebles y enseres que se van a utilizar tanto en el área de producción, así como en el área administrativa; la cual asciende a \$6.934,80. Las especificaciones de los mismos se encuentran en el ANEXO B. Activos Fijos

4.1.2. Activos Diferidos

Tabla 14. Activos diferidos.

DETALLE	VALOR	VIDA ÚTIL	AMORTIZACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1
Gastos Legales y de Constitución	\$ 300,00	1 año	\$ 300,00	\$ 300,00
Patente	\$ 30,00	1 año	\$ 30,00	\$ 30,00
Permiso de Funcionamiento	\$ 70,00	1 año	\$ 70,00	\$ 70,00
TOTAL	\$ 400,00		\$ 400,00	\$ 400,00

Se entiende por activo diferido el cargo diferido; es decir, el gasto pagado por anticipado. Representa tanto los costes como los gastos que la empresa consumirá en el futuro pero que se pagan de forma anticipada. Es decir, se trata de unos gastos ya pagados, pero aún no utilizados. Su objetivo es no afectar la información financiera de la empresa en los periodos en los que aún no se han utilizado esos gastos. (SAGE, 2017).

En el caso de SPRING COFFEE su activo diferido es de \$400, 00 el mismo que es compuesto por el valor que se paga por los gastos legales y de constitución de la cafetería, la patente municipal y el respectivo permiso de funcionamiento otorgado por el ARCSA.

4.1.3. Capital de trabajo

Tabla 15. Capital de trabajo.

INVERSION TOTAL	VALOR
Activos Fijos	\$ 6.934,80
Activos Diferidos	\$ 400,00
Capital de Trabajo	\$ 8.065,20
TOTAL INVERSIÓN	\$ 15.400,00

La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos como activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios). (Gerencie, 2014).

En el caso del capital de trabajo para el proyecto es de \$8.065,20.

4.2. Costos y Gastos

Según (Riquelme, 2017) la diferencia entre costo y gasto, principalmente es que los costos son el desembolso que se realiza para producir o vender determinado producto, mientras que los gastos son el desembolso general realizado para el desarrollo de sus actividades. El costo es la erogación necesaria para fabricar un producto. El gasto es la erogación en que se incurre para administrar los procesos, para distribuirlo, comercialización y venta.

Dentro del proyecto de la cafetería SPRING COFFEE se consideran principalmente tres costos y gastos; el de producción, administrativos y de ventas, los cuales se explican a mayor detalle en los siguientes puntos.

4.2.1. Costos de Producción

Tabla 16. Costos de producción.

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DIRECTOS	\$ 25.123,97	\$ 27.030,32	\$ 29.092,67	\$ 31.324,24	\$ 33.739,37
CAFETERÍA	\$ 25.123,97	\$ 27.030,32	\$ 29.092,67	\$ 31.324,24	\$ 33.739,37
Materia Prima (Preparación Platos)	\$ 5.325,39	\$ 5.511,25	\$ 5.703,59	\$ 5.902,64	\$ 6.108,65
Mano de Obra Directa (cocineros)	\$ 19.798,58	\$ 21.519,07	\$ 23.389,08	\$ 25.421,59	\$ 27.630,73
COSTOS INDIRECTOS	\$ 2.760,28	\$ 1.880,86	\$ 2.607,45	\$ 1.972,84	\$ 2.761,94
Menaje	\$ 626,85	\$ -	\$ 681,40	\$ -	\$ 740,69
Adecuaciones de Infraestructura	\$ 296,25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Útiles de Aseo	\$ 537,50	\$ 556,26	\$ 575,67	\$ 595,76	\$ 616,56
Uniformes	\$ 180,00	\$ 186,28	\$ 192,78	\$ 199,51	\$ 206,47
Depreciaciones	\$ 585,68	\$ 585,68	\$ 585,68	\$ 585,68	\$ 585,68
Servicios Básicos	\$ 534,00	\$ 552,64	\$ 571,92	\$ 591,88	\$ 612,54
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 27.884,25	\$ 28.911,18	\$ 31.700,12	\$ 33.297,07	\$ 36.501,31

Toda empresa a la hora de producir su producto o servicio debe asumir ciertos costos que le tomará llevarlo a cabo. Normalmente estos costos dependerán de la materia prima que se utilice, la mano de obra que se necesite, el alquiler del local, el pago de impuestos y servicios como agua, electricidad, teléfono, entre otros. A estos desembolsos de dinero los llamados costos de producción. (Grupo Romero, 2012).

En lo que respecta a los costos tomados en cuenta para determinar el costo total de producción de la cafetería está: materia prima la cual se utilizará para producir los platos, la mano de obra ofrecida por el chef y meseros, así como también el menaje que es con lo que se trabajará, las respectivas adecuaciones de infraestructura necesarias para la ambientación de las instalaciones físicas de la cafetería, útiles de aseo necesarios para mantener un correcto ambiente, uniformes para quienes trabajaran allí, las depreciaciones de los equipos y los servicios básicos de los cuales haremos uso durante el giro del negocio. Todos estos proyectados hasta el año 5. En el ANEXO C. Costos de producción en donde se ubican las mismas en mayor detalle.

4.2.1.1. *Costos de materia prima*

Los productos que se seleccionaron para ser ofrecidos en la cafetería son productos oriundos del Ecuador, dada la temática de la cual se trata la cafetería. El costo de la materia prima que se utiliza para preparar estos alimentos que se presentan a continuación se los realizó calculando las cantidades necesarias de cada uno y el costo real del mercado al cual se encuentra actualmente.

En la siguiente tabla se detalla el costo según su unidad de compra y el costo real por unidad producida. Y el detalle de la cotización de la pulpa de la fruta a utilizar se encuentra en el ANEXO D. Costos de materia prima jugos

Tabla 17.

Costos de materia prima directa

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN									
PRODUCTOS									
HUMITAS									
Ingredientes	Unidad de compra	No. De productos preparados por unidad de compra	Costo	Cantidad de insumo por unidad producida	Costo por unidad producida				
					2017	2018	2019	2020	2021
					3%	3%	3%	3%	3%
Choclo	saco	75	\$ 18,00	1%	\$ 0,24	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,26	\$ 0,27
Queso	libra	25	\$ 1,75	4%	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,08	\$ 0,08
Sal	kilogramo	750	\$ 0,50	0%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Cebolla blanca	atado	58	\$ 2,00	2%	\$ 0,03	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04
Mantequilla	libra	148	\$ 2,50	1%	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Manteca	libra	75	\$ 2,00	1%	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03
Huevos	cubeta	281	\$ 3,50	0%	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Royal	onza	60	\$ 0,25	2%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL MP=					\$ 0,41	\$ 0,42	\$ 0,43	\$ 0,44	\$ 0,46
BOLONES DE VERDE MIXTO									
Plátano verde dominico	racimo	60	\$ 3,00	2%	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,06
Sal	kilogramos	600	\$ 0,50	0%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Queso	libra	25	\$ 1,75	4%	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,08	\$ 0,08
Chicharron	libra	15	\$ 2,00	7%	\$ 0,13	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,15	\$ 0,15
Aceite	galón	180	\$ 6,00	1%	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04
TOTAL MP=					\$ 0,29	\$ 0,30	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,32
TORTILLA DE PAPA CHINA									
Papa china	Sacos	255	\$ 12,00	0%	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05
Sal	kilo	128	\$ 0,50	1%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Queso	libra	45	\$ 1,75	2%	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04
Aceite	galón	510	\$ 6,00	0%	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
TOTAL MP=					\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11

Tabla 17. (Continuación)

CHIGUILES									
Harina de maíz	libra	7	\$ 1,00	14%	\$ 0,14	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,16
Hojas de maíz	unidad	1	\$ 0,01	100%	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Queso	libra	12	\$ 1,75	8%	\$ 0,14	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,16	\$ 0,16
Sal	kilogramos	1063	\$ 0,50	0%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Aceite de color	litro	8500	\$ 3,25	0%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Manteca	libra	85	\$ 2,00	1%	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03
Ajo	litro	425	\$ 2,00	0%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Cebolla blanca	atado	170	\$ 2,00	1%	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
mantequilla	libra	155	\$ 2,50	1%	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Royal	onza	85	\$ 0,25	1%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL MP=					\$ 0,36	\$ 0,37	\$ 0,38	\$ 0,39	\$ 0,40
HIGOS CON QUESO									
Higos	libra	30	\$ 3,50	3%	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,13	\$ 0,13
Queso	libra	30	\$ 1,75	3%	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,07
Panela	libra	60	\$ 0,50	2%	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Canela	sobre	60	\$ 0,10	2%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL MP=					\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,21
EMPANADAS DE VIENTO									
Harina de trigo	libra	32	\$ 0,45	3%	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,02	\$ 0,02
Royal	onza	16	\$ 0,25	6%	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Queso	libra	129	\$ 1,75	1%	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,02
Aceite	galón	256	\$ 6,00	0%	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,03	\$ 0,03
Mantequilla	libra	107	\$ 2,50	1%	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,03	\$ 0,03
TOTAL MP=					\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10
JUGOS NATURALES NARANJA									
Pulpa de Naranja	kilogramo	14,3	\$ 3,35	7%	\$ 0,23	\$ 0,24	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,26
Azúcar	kilo	300	\$ 1,00	0%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL MP=					\$ 0,24	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,27
JUGOS NATURALES LIMÓN									
Pulpa de Limón	kilogramo	20,0	\$ 3,40	5%	\$ 0,17	\$ 0,18	\$ 0,18	\$ 0,19	\$ 0,19
Azúcar	kilo	300	\$ 1,00	0%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL MP=					\$ 0,17	\$ 0,18	\$ 0,18	\$ 0,19	\$ 0,20

Tabla 17. (Continuación)

JUGOS NATURALES MORA									
Pulpa de Mora	kilogramo	18,2	\$ 3,19	6%	\$ 0,18	\$ 0,18	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,20
Azúcar	kilo	300	\$ 1,00	0%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL MP=					\$ 0,18	\$ 0,18	\$ 0,19	\$ 0,20	\$ 0,20
JUGOS NATURALES PAPAYA									
Pulpa de Papaya	kilogramo	14,3	\$ 2,84	7%	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,21	\$ 0,22	\$ 0,22
Azúcar	kilo	300	\$ 1,00	0%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL MP=					\$ 0,20	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,22	\$ 0,23
JUGOS NATURALES GUANÁBANA									
Pulpa de Guanábana	kilogramo	16,7	\$ 3,63	6%	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,23	\$ 0,24	\$ 0,25
Azúcar	kilo	300	\$ 1,00	0%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL MP=					\$ 0,22	\$ 0,23	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,25
JUGOS NATURALES NARANJILLA									
Pulpa de Guanábana	kilogramo	16,7	\$ 2,45	6%	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 0,17
Azúcar	kilo	300	\$ 1,00	0%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL MP=					\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 0,17
JUGOS NATURALES GUAYABA									
Pulpa de Guanábana	kilogramo	16,7	\$ 1,86	6%	\$ 0,11	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,13
Azúcar	kilo	300	\$ 1,00	0%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL MP=					\$ 0,11	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,13	\$ 0,13
TORTILLAS DE MAÍZ									
Harina de maíz	libra	13,0	\$ 1,00	8%	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,09
Queso	libra	18	\$ 1,75	6%	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,11	\$ 0,11
Sal	kilogramo	1800	\$ 0,50	0%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Manteca	libra	815	\$ 2,00	0%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Aceite de color	litro	1125	\$ 3,25	0%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Mantequilla	libra	453	\$ 2,50	0%	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
TOTAL MP=					\$ 0,18	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,20	\$ 0,20

Tabla 17 (Continuación)

BUÑUELOS									
Harina de trigo	libra	14	\$ 0,45	7%	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,04	\$ 0,04
Royal	onza	14	\$ 0,25	7%	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Leche	litro	78	\$ 0,90	1%	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Huevos	Cubeta	140	\$ 2,25	1%	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Panela	libra	75	\$ 0,30	1%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Mantequilla	libra	159	\$ 2,50	1%	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Aceite	Galón	159	\$ 6,00	1%	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04
Sal	kilogramo	159	\$ 0,50	1%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL MP=					\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,16
CAFÉ LATE									
Café	kilogramo	111	\$ 11	1%	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11
Leche	litro	4	\$ 0,90	23%	\$ 0,20	\$ 0,21	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,23
TOTAL MP=					\$ 0,30	\$ 0,31	\$ 0,32	\$ 0,33	\$ 0,34
ESPRESSO									
Café	kilogramo	100	\$ 11,00	1%	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12
TOTAL MP=					\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12
CAPUCCINO									
Café	kilogramo	125	\$ 11,00	1%	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,10	\$ 0,10
Leche	litro	8	\$ 0,90	12%	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,12	\$ 0,12
TOTAL MP=					\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,22
AMERICANO									
Café	kilogramo	143	\$ 11,00	1%	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,09
TOTAL MP=					\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,09

Tabla 17 (Continuación)

MOCACCINO									
Café	kilogramo	100	\$ 11,00	1%	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12
Leche	litro	7	\$ 1,00	15%	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 0,17
Chocolate	kilogramo	143	\$ 5,80	1%	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,05
Cocoa en polvo	empaque	170	\$ 1,00	1%	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Esencia de vainilla	botella	24	\$ 1,25	4%	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,06
Canela	sobre	4	\$ 0,10	25%	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03
TOTAL MP=					\$ 0,38	\$ 0,40	\$ 0,41	\$ 0,42	\$ 0,43
MOROCHO									
Morocho	Libra	18	\$ 0,35	6%	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Leche	litro	18	\$ 0,90	6%	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,06
Pasas	libra	102	\$ 2,00	1%	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Panela	libra	51	\$ 0,50	2%	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Azúcar	kilogramo	75	\$ 1,00	1%	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,02
Pimienta dulce	sobre	90	\$ 0,10	1%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Canela	sobre	18	\$ 0,10	6%	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
TOTAL MP=					\$ 0,11	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,13
TOTAL MP=					\$ 4,20	\$ 4,33	\$ 4,47	\$ 4,60	\$ 4,75

4.2.1.2. *Costos de Mano de Obra*

Acorde a la mano de obra necesaria dentro de la cafetería, se ha clasificado en mano de obra directa e indirecta las cuales se diferencian por la relación inmediata con el producto que se elabora en la misma.

En el caso actual de SPRING COFFEE, se mantienen sueldos iniciales entre el salario básico unificado establecido en el país y valores superiores a éste según las actividades que realicen los responsables, los mismos que tienen como directriz su incremento en los años próximos acorde vaya creciendo la cafetería en sí demostrando así también una suba en sus ingresos.

Es así que quienes conforman la mano de obra directa es el chef de la cafetería, y los meseros son parte de la mano de obra indirecta, ellos son con quienes se trabajará inicialmente, ya que posterior a la creación de la misma se espera un crecimiento que implica la contratación de mayor número de personal.

Para definir la remuneración del chef, se utilizó como base los salarios establecidos por el Ministerio de Trabajo, los cuales se detallan en el ANEXO E. Remuneraciones chef.

Tabla 18.

Mano de obra directa

DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	IESS	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
CAFETERÍA										
Chef	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 32,17	\$ 20,83	\$ -	\$ 655,42	\$ 7.865,00
Meseros	2	\$ 386,00	\$ 772,00	\$ 93,80	\$ 64,33	\$ 32,17	\$ 32,17	\$ -	\$ 994,46	\$ 11.933,58
SUBTOTAL CAFETERÍA										\$ 19.798,58
TOTAL MANO DE OBRA										\$ 19.798,58

4.2.1.3. *Costos Indirectos de Producción*

El coste indirecto es uno de los tipos de costes que afecta al proceso productivo de uno o varios productos que posteriormente vende la empresa. Pero lo que caracteriza realmente a estos costes es que no se pueden asignar de manera directa a cada uno de los productos. Los costes indirectos afectan al proceso productivo de los bienes de una empresa, no pudiendo asignarse de manera directa a cada uno de los productos. (EPYME, 2016)

Los costos indirectos aplicados a la producción de los alimentos que en SPRING COFFEE serán ofertados son todos aquellos que se detallan en las siguientes tablas.

Tabla 19.

Mano de obra indirecta

DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	IESS	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
CAFETERÍA										
Chef	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 32,17	\$ 20,83	\$ -	\$ 655,42	\$ 7.865,00
Meseros	2	\$ 386,00	\$ 772,00	\$ 93,80	\$ 64,33	\$ 32,17	\$ 32,17	\$ -	\$ 994,46	\$ 11.933,58
SUBTOTAL CAFETERÍA										\$ 19.798,58
TOTAL MANO DE OBRA										\$ 19.798,58

Servicios Básicos

Tabla 20. Servicios básicos

DETALLE	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL
PRODUCCIÓN		
Internet	\$ 15,00	\$ 180,00
Energía Eléctrica	\$ 9,00	\$ 108,00
Agua	\$ 8,50	\$ 102,00
Teléfono	\$ 12,00	\$ 144,00
SUBTOTAL	\$ 44,50	\$ 534,00
ADMINISTRACIÓN		
Internet	\$ 15,00	\$ 180,00
Energía Eléctrica	\$ 9,00	\$ 108,00
Agua	\$ 8,50	\$ 102,00
Teléfono	\$ 12,00	\$ 144,00
SUBTOTAL	\$ 44,50	\$ 534,00
TOTAL	\$ 89,00	\$ 1.068,00

Se ha resaltado los servicios básicos que representan un costo indirecto de fabricación de los productos que se ofrecen en la cafetería, siendo éstos energía eléctrica y agua los cuales son de vital importancia dentro de la producción.

Menaje

Como menaje comprende los utensilios que el chef utilizará para preparar los platos solicitados y a su vez para la presentación de los mismos ante la vista de los clientes que son quienes consumen de nuestros productos y servicio. Algunos de los precios referenciales utilizados para los presentes cálculos se encuentran detallados en el ANEXO F. Menaje de Producción.

Tabla 21.

Menaje de cocina

CANTIDAD	DETALLE DE UTENSILLOS NECESARIOS	PRECIO UNITARIO	TOTAL
MENAJE DE COCINA			
Juego de vajilla 24pz	3	\$ 24,55	\$ 73,65
Juego de vasos 2 modelos 12pz	3	\$ 9,60	\$ 28,80
Juego de Ollas Umco INX 8pz	2	\$ 60,00	\$ 120,00
Juego de cubiertos 24pz tramontina	3	\$ 20,00	\$ 60,00
Juego accesorios utilitarios de servicio Andina 5pz	3	\$ 18,00	\$ 54,00
Juego de cucharones	3	\$ 6,00	\$ 18,00
Ralladores	3	\$ 1,00	\$ 3,00
Tablas de cortar	2	\$ 1,50	\$ 3,00
Juego de cuchillos 5pz + tijera	2	\$ 10,00	\$ 20,00
Instrumentación plus (jarra de acero, tamper, rubber, temporizador)	1	\$ 246,40	\$ 246,40
SUBTOTAL MENAJE DE COCINA			\$ 626,85
TOTAL GASTO MENAJE			\$ 626,85

Maquinaria y Equipo

Tabla 22.

Maquinaria y equipo

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
PRODUCCIÓN			
CAFETERÍA			
Máquina automática Saeko Lirika Plus	1	\$ 1.035,98	\$ 1.035,98
Molino vega 5,8 Instant	1	\$ 761,60	\$ 761,60
Vitrina de exhibición (caliente)	1	\$ 324,00	\$ 324,00
Congelador electrolux dual 200lt	1	\$ 299,00	\$ 299,00
Nevera de exhibición de bebidas	1	\$ 320,00	\$ 320,00
Cocina Industrial tres hornillas pata larga sin horno	1	\$ 189,00	\$ 189,00
Microondas	1	\$ 95,00	\$ 95,00
SUBTOTAL COCINA			\$ 3.024,58
EXTRAS			
Sound Bar Samsung HW-J250	1	\$ 59,99	\$ 59,99
			\$ -
SUBTOTAL EXTERIORES			\$ 59,99
ADMINISTRATIVA			
SEGURIDAD			
Cámaras de seguridad	2	\$ 55,00	\$ 110,00
Extintor 10lb	1	\$ 45,00	\$ 45,00
SUBTOTAL SEGURIDAD			\$ 155,00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 3.239,57

La maquinaria a utilizar esencialmente es la maquina Saeko Lyrika Plus que se la adquirirá a través de MainCoffee con sus instalaciones en la ciudad de Quito, la cual servirá para preparar el café y sus derivados; de igual manera existen otras máquinas detalladas en la tabla 22 el cual sirve para la correcta preservación y preparación de los alimentos que se ofrecen en la cafetería.

Depreciaciones

Las depreciaciones relacionadas a la producción de manera indirecta se muestran a continuación, las mismas que se calcularon acorde a lo que la ley establece, siendo así varios elementos depreciables como maquinaria y equipo, equipos de oficina y finalmente muebles y enseres que forman parte de las instalaciones de SPRING COFFEE.

Tabla 23.

Depreciaciones de producción

ACTIVOS	VALOR EN LIBROS AÑO 0	VIDA ÚTIL	DEPRECIACI ÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1	VALOR EN LIBROS AÑO 2	VALOR EN LIBROS AÑO 3	VALOR EN LIBROS AÑO 4	VALOR EN LIBROS AÑO 5
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 3.084,57	10 años	\$ 308,46	\$ 2.776,11	\$ 2.467,66	\$ 2.159,20	\$ 1.850,74	\$ 1.542,29
EQUIPO DE OFICINA	\$ 902,23	10 años	\$ 90,22	\$ 812,01	\$ 721,78	\$ 631,56	\$ 541,34	\$ 451,12
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ -	3 años	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.870,00	10 años	\$ 187,00	\$ 1.683,00	\$ 1.496,00	\$ 1.309,00	\$ 1.122,00	\$ 935,00
TOTAL	\$ 5.856,80		\$ 585,68	\$ 5.271,12	\$ 4.685,44	\$ 4.099,76	\$ 3.514,08	\$ 2.928,40

4.2.2. Información de Gastos

4.2.2.1. Gastos Administrativos

Tabla 24. Gastos administrativos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	\$ 103,15	\$ 106,75	\$ 110,48	\$ 114,33	\$ 118,32
Sueldos y Salarios	\$ 8.612,90	\$ 9.361,36	\$ 10.174,86	\$ 11.059,06	\$ 12.020,09
Servicios Básicos	\$ 534,00	\$ 552,64	\$ 571,92	\$ 591,88	\$ 612,54
Depreciaciones	\$ 247,33	\$ 247,33	\$ 247,33	\$ 247,33	\$ 247,33
Gastos Constitución	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de mantenimiento infraestructura	\$ 480,00	\$ 496,75	\$ 514,09	\$ 532,03	\$ 550,60
Gasto arriendo	\$ 8.400,00	\$ 8.693,16	\$ 8.996,55	\$ 9.310,53	\$ 9.635,47
Adecuaciones de Infraestructura	\$ 17,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 18.794,38	\$ 19.457,99	\$ 20.615,24	\$ 21.855,17	\$ 23.184,35

Los gastos administrativos son los gastos en los que incurre una empresa que no están directamente vinculados a una función elemental como la fabricación, la producción o las ventas. Estos gastos están relacionados con la organización en su conjunto en lugar de un departamento individual. Los salarios de los altos ejecutivos y los costos de los servicios generales como la contabilidad son ejemplos de gastos administrativos. (Riquelme, 2017)

Para el proyecto, el resultante gasto administrativo desde el año 1 hasta el año 5 se determina por los desembolsos de dinero que se realizaron en el área administrativa de la empresa, sean estos utilizados por el departamento de marketing y financiero respectivamente, los cuales están específicamente detallados en el ANEXO G. Gastos Administrativos

4.2.2.2. Gastos de Ventas

Tala 25. Gastos de ventas

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Material POP	\$ 600,00	\$ 625,56	\$ 652,21	\$ 679,99	\$ 708,96
Publicidad en redes sociales	\$ 1.800,00	\$ 1.876,68	\$ 1.956,63	\$ 2.039,98	\$ 2.126,88
TOTAL	\$ 2.400,00	\$ 2.502,24	\$ 2.608,84	\$ 2.719,97	\$ 2.835,84

Los Gastos de Venta son los gastos incrementales directamente atribuibles a la venta de un activo que la empresa ha tomado la decisión de vender, excluidos los gastos financieros, los impuestos sobre beneficios y los incurridos por estudios y análisis previos. Se incluyen los gastos legales necesarios para transferir la propiedad del activo y las comisiones de venta. (Nunes, 2016)

Los gastos de venta que se incluyen en el cálculo financiero de SPRING COFFEE son los que se utilizaron para material POP y la publicidad que se contratará en Redes Sociales durante los 5 años que se proyectan los mismos. Las especificaciones de los costos trabajados en esta área se encuentran en el ANEXO H. Gasto de Ventas.

4.3. Balance General

El presente balance general se lo realizó tomando en cuenta los cálculos anteriormente realizados y teniendo presente las estimaciones necesarias de los activos, pasivos y contribuciones para la cafetería, el mismo que se lo presenta para un periodo de cinco años, empezando desde el año 0 hasta el año 5 en los cuales están dispuestos todos los productos que se van a ofertar.

Tabla 26.

Balance general

DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 8.065,20	\$ 5.653,20	\$ 6.143,30	\$ 7.222,82	\$ 10.086,28	\$ 13.979,41
CAJA / BANCOS	\$ 8.065,20	\$ 5.653,20	\$ 6.143,30	\$ 7.222,82	\$ 10.086,28	\$ 13.979,41
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	\$ 6.934,80	\$ 6.101,79	\$ 5.268,77	\$ 4.435,76	\$ 3.602,75	\$ 2.769,73
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 3.239,57	\$ 3.239,57	\$ 3.239,57	\$ 3.239,57	\$ 3.239,57	\$ 3.239,57
EQUIPO DE OFICINA	\$ 922,23	\$ 922,23	\$ 922,23	\$ 922,23	\$ 922,23	\$ 922,23
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 598,00	\$ 598,00	\$ 598,00	\$ 598,00	\$ 598,00	\$ 598,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.175,00	\$ 2.175,00	\$ 2.175,00	\$ 2.175,00	\$ 2.175,00	\$ 2.175,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ (833,01)	\$ (1.666,03)	\$ (2.499,04)	\$ (3.332,05)	\$ (4.165,07)
TOTAL ACTIVOS	\$ 15.000,00	\$ 11.754,99	\$ 11.412,07	\$ 11.658,58	\$ 13.689,03	\$ 16.749,15
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	\$ 5.000,00	\$ 4.361,75	\$ 3.655,83	\$ 2.875,06	\$ 2.011,50	\$ 1.056,39
Cuentas por pagar			122,33	122,33	122,33	122,33
TOTAL PASIVOS	\$ 5.000,00	\$ 4.361,75	\$ 3.778,16	\$ 2.997,39	\$ 2.133,83	\$ 1.178,72
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ (2.606,76)	\$ 240,68	\$ 1.027,28	\$ 2.894,00	\$ 4.015,24
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ (2.606,76)	\$ (2.366,09)	\$ (1.338,81)	\$ 1.555,19
TOTAL PATRIMONIO	\$ 10.000,00	\$ 7.393,24	\$ 7.633,91	\$ 8.661,19	\$ 11.555,19	\$ 15.570,43
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 15.000,00	\$ 11.754,99	\$ 11.412,07	\$ 11.658,58	\$ 13.689,02	\$ 16.749,14

4.4. Estado de Resultados

Tabla 27. Estado de resultados

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ 46.948,80	\$ 51.643,68	\$ 56.808,05	\$ 62.488,85	\$ 68.737,74
CAFETERÍA	\$ 46.948,80	\$ 51.643,68	\$ 56.808,05	\$ 62.488,85	\$ 68.737,74
Costo de Producción	\$ 27.884,25	\$ 28.911,18	\$ 31.700,12	\$ 33.297,07	\$ 36.501,31
COSTOS DIRECTOS	\$ 25.123,97	\$ 27.030,32	\$ 29.092,67	\$ 31.324,24	\$ 33.739,37
COSTOS INDIRECTOS	\$ 2.760,28	\$ 1.880,86	\$ 2.607,45	\$ 1.972,84	\$ 2.761,94
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 19.064,55	\$ 22.732,50	\$ 25.107,92	\$ 29.191,78	\$ 32.236,43
GASTOS OPERACIONALES	\$ 21.194,38	\$ 21.960,23	\$ 23.224,07	\$ 24.575,14	\$ 26.020,20
Gastos Administrativos	\$ 18.794,38	\$ 19.457,99	\$ 20.615,24	\$ 21.855,17	\$ 23.184,35
Suministros de Oficina	\$ 103,15	\$ 106,75	\$ 110,48	\$ 114,33	\$ 118,32
Sueldos y Salarios	\$ 8.612,90	\$ 9.361,36	\$ 10.174,86	\$ 11.059,06	\$ 12.020,09
Servicios Básicos	\$ 534,00	\$ 552,64	\$ 571,92	\$ 591,88	\$ 612,54
Depreciaciones	\$ 247,33	\$ 247,33	\$ 247,33	\$ 247,33	\$ 247,33
Gastos Constitución	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de mantenimiento infraestructura y equipos	\$ 480,00	\$ 496,75	\$ 514,09	\$ 532,03	\$ 550,60
Adecuaciones de Infraestructura	\$ 17,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto Arriendos	\$ 8.400,00	\$ 8.693,16	\$ 8.996,55	\$ 9.310,53	\$ 9.635,47
Gastos de Ventas	\$ 2.400,00	\$ 2.502,24	\$ 2.608,84	\$ 2.719,97	\$ 2.835,84
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (2.129,83)	\$ 772,27	\$ 1.883,85	\$ 4.616,64	\$ 6.216,23
Gasto Financiero (INTERES)	\$ 476,93	\$ 409,26	\$ 334,41	\$ 251,63	\$ 160,07
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ (2.606,76)	\$ 363,01	\$ 1.549,44	\$ 4.365,01	\$ 6.056,16
15% Partic. Trabajadores	\$ -	\$ 54,45	\$ 232,42	\$ 654,75	\$ 908,42
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ (2.606,76)	\$ 308,56	\$ 1.317,02	\$ 3.710,26	\$ 5.147,74
22% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 67,88	\$ 289,75	\$ 816,26	\$ 1.132,50
UTILIDAD NETA	\$ (2.606,76)	\$ 240,68	\$ 1.027,28	\$ 2.894,00	\$ 4.015,24

En la tabla 27 presentada anteriormente del estado de resultados se puede evidenciar que bajo los valores utilizados en la proyección de la puesta en marcha de la cafetería se obtiene utilidad a partir del segundo año del giro del negocio; en el mismo se pone de manifiesto el efecto que causan los ingresos por ventas, el costo de producción, gastos tanto administrativos como de ventas, el porcentaje correspondiente a la participación de los trabajadores y el valor de impuesto a la renta.

4.5. Flujo de efectivo

Tabla 28. Flujo de efectivo

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 8.065,20	\$ 5.653,20	\$ 6.143,30	\$ 7.222,82	\$ 10.086,28
Venta de servicios		\$ 46.948,80	\$ 51.643,68	\$ 56.808,05	\$ 62.488,85	\$ 68.737,74
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 55.014,00	\$ 57.296,88	\$ 62.951,35	\$ 69.711,67	\$ 78.824,02
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 27.298,57	\$ 28.325,50	\$ 31.114,44	\$ 32.711,39	\$ 35.915,63
Gastos Administrativos		\$ 18.147,05	\$ 19.210,66	\$ 20.367,90	\$ 21.607,84	\$ 22.937,02
Gastos de Ventas		\$ 2.400,00	\$ 2.502,24	\$ 2.608,84	\$ 2.719,97	\$ 2.835,84
Gastos Financieros		\$ 476,93	\$ 409,26	\$ 334,41	\$ 251,63	\$ 160,07
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ -3.065,20					
Gastos de constitución		\$ 400,00				
APORTE SOCIOS	\$ 10.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 6.934,80	\$ 48.722,55	\$ 50.447,66	\$ 54.425,59	\$ 57.290,83	\$ 61.848,56
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -6.934,80	\$ 6.291,45	\$ 6.849,22	\$ 8.525,75	\$ 12.420,84	\$ 16.975,46
Préstamo	\$ 5.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 10.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ 638,25	\$ 705,92	\$ 780,77	\$ 863,55	\$ 955,12
15% Participación Trabajadores			\$ -	\$ 232,42	\$ 654,75	\$ 908,42
22% Impuesto a la Renta			\$ -	\$ 289,75	\$ 816,26	\$ 1.132,50
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 8.065,20	\$ 5.653,20	\$ 6.143,30	\$ 7.222,82	\$ 10.086,28	\$ 13.979,41

El flujo de efectivo tiene como objetivo medir qué tan rentable resultaron los recursos invertidos en su totalidad en el proyecto, éste se lo obtiene después del porcentaje que se asigna a la participación de trabajadores y los impuestos correspondientes de pago al Estado, sin considerar el préstamo en el que se haya incurrido.

De igual forma se toma en cuenta para el cálculo, las nuevas inversiones que se realicen dentro del horizonte de evaluación en caso de ser óptimo dentro del punto de vista de quienes invierten en el proyecto.

4.6. Presupuesto de Ingresos

Fundamentalmente los ingresos económicos de las empresas se basan en las ventas de los productos que éstas ofrecen a los demandantes en los mercados disponibles para su giro del negocio.

En el caso de SPRING COFFEE se determinó el mercado al cual están dirigidos los productos que la cafetería elabora, así como también la variedad de alimentos a ofrecer a los demandantes, por medio del estudio de mercado realizado en capítulos anteriores.

Mencionado esto, se destaca que para llevar a cabo el siguiente presupuesto de ingresos se tomaron en cuenta distintas variables como porcentaje de consumo por visita a la cafetería, número de visitas estimadas y precios de los alimentos que se expenden, los cuales se encuentran especificadas en mayor detalle en el ANEXO A. Presupuesto de Ingresos; Con un porcentaje de crecimiento del mercado del 10% anual.

Tabla 29.

Presupuesto de ingresos

SERVICIO	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAFETERÍA	10%	\$ 46.948,80	\$ 51.643,68	\$ 56.808,05	\$ 62.488,85	\$ 68.737,74
TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS		\$ 46.948,80	\$ 51.643,68	\$ 56.808,05	\$ 62.488,85	\$ 68.737,74

4.7. Evaluación Financiera

4.7.1. Tasa mínima aceptable de rendimiento

La tasa de descuento se utiliza para “descontar” el dinero futuro. Es muy utilizado a la hora de evaluar proyectos de inversión. Nos indica cuánto vale ahora el dinero de una fecha futura. (Economipedia, 2015)

Para el cálculo de la TMAR O TASA DE DESCUENTO se toma en cuenta el porcentaje de inflación, así como el de riesgo país y la tasa pasiva que las entidades financieras manejan dentro del país; estos datos fueron obtenidos del Banco Central del Ecuador; los cuales se encuentran en mayor detalle en el ANEXO I. Tasas

En este caso la tasa de riesgo país es de 4,42%, inflación 1,12% y la tasa pasiva de 6,10%, lo que da como resultado la TMAR de 11.77%.

Tabla 30. Tasa mínima aceptable de rendimiento

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios	\$ 10.000,00	67%	6,10%	4,07%
RECURSOS AJENOS				
Préstamo	\$ 5.000,00	33%	10,12%	2,24%
TOTAL INVERSIÓN	\$ 15.000,00	100%	16,22%	6,30%

CPPC / WACC	6,30%
Tasa R. País	4,42%
Tasa Infl.	1,12%
TMAR / Tasa de	11,84%

4.7.2. Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

4.7.2.1. Valor Presente Neto (VPN o VAN)

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable. (Esan, 2017).

En este cálculo se obtuvo como resultado que el VAN es de \$19.562,53 es decir que el proyecto se considera viable para llevarlo a cabo y ponerlo en marcha y además demuestra certeza que los valores invertidos serán recuperados por los inversionistas.

Tabla 31. VAN

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (10.000,00)	1,0000	\$ (10.000,00)
1	\$ 5.653,20	0,8941	\$ 5.054,58
2	\$ 6.143,30	0,7994	\$ 4.911,14
3	\$ 7.222,82	0,7148	\$ 5.162,72
4	\$ 10.086,28	0,6391	\$ 6.446,04
5	\$ 13.979,41	0,5714	\$ 7.988,06
VAN =			\$ 19.562,53

4.7.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es el valor económico en términos reales del rendimiento que produjo la inversión que se realizó, la TIR debe ser mayor o igual a la tasa de descuento para que el proyecto se considere viable, caso contrario el proyecto debe ser rechazado.

En el caso de SPRING COFFEE la TIR es igual a 63,61%, la cual es mayor que la tasa de descuento que fue de 11,84%; es por ello que se determina que el proyecto es viable para los inversionistas involucrados.

Tabla 32.

TIR

TASA DE DESCUENTO =	11,84%
----------------------------	--------

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (10.000,00)	1,0000	\$ (10.000,00)
1	\$ 5.653,20	0,8941	\$ 5.054,58
2	\$ 6.143,30	0,7994	\$ 4.911,14
3	\$ 7.222,82	0,7148	\$ 5.162,72
4	\$ 10.086,28	0,6391	\$ 6.446,04
5	\$ 13.979,41	0,5714	\$ 7.988,06
VAN =			\$ 19.562,53

TIR	63,61%	64%
------------	--------	-----

4.7.2.3. Relación Costo Beneficio

La relación costo beneficio se encarga de demostrar a quienes aportan en un proyecto la ganancia de cada dólar invertido en el mismo. En el caso de SPRING COFFEE se observa que el beneficio es de \$1,14 el mismo que permite concluir la viabilidad de la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 33.

Relación costo beneficio

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 6.934,80	\$ 6.934,80
1	\$ 55.014,00	\$ 49.188,51	\$ 48.722,55	\$ 43.563,27
2	\$ 57.296,88	\$ 45.804,90	\$ 50.447,66	\$ 40.329,42
3	\$ 62.951,35	\$ 44.996,26	\$ 54.425,59	\$ 38.902,24
4	\$ 69.711,67	\$ 44.552,02	\$ 57.290,83	\$ 36.613,98
5	\$ 78.824,02	\$ 45.041,30	\$ 61.848,56	\$ 35.341,25
SUMA =		\$ 229.582,99		\$ 201.684,96
RELACIÓN B / C =			\$ 1,14	

4.7.2.4. Período de Recuperación de la Inversión

El periodo de recuperación de la inversión es la forma de medir la viabilidad de un proyecto tomando en cuenta un horizonte de evaluación dentro del cual se debe recuperar la inversión realizada. Es factible cuando el PRI es menor que el horizonte de evaluación con el cual se realiza el cálculo; en donde

a: Año en el cual el flujo acumulado no sobrepasa la inversión inicial del año 0.

b: Flujo inicial

c: Flujo acumulado que no sobrepasa la inversión inicial

d: Flujo no acumulado que hace que el flujo acumulado sobrepase la inversión inicial

En este caso es bastante conveniente realizar la inversión ya que el PRI resultó de dos años y un día, dentro de un horizonte de evolución de cinco años.

TABLA 34. PRI

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS	PRI =	$a + (b - c) / d$
0	\$ 10.000,00		DATOS	
1	\$ 5.054,58	\$ 5.054,58	a =	1
2	\$ 4.911,14	\$ 9.965,72	b =	\$ 10.000,00
3	\$ 5.162,72	\$ 15.128,43	c =	\$ 5.054,58
4	\$ 6.446,04	\$ 21.574,47	d =	\$ 4.911,14
5	\$ 7.988,06	\$ 29.562,53	PRI =	2 años, 1 día

4.8. Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

4.8.1. Razones de liquidez

La razón de liquidez calcula qué tan apta se encuentra la empresa para cumplir con sus obligaciones económicas, en el caso de SPRING COFFEE durante el primer año, se comprueba que se cuenta con un dólar con treinta centavos para cubrir cada dólar de obligaciones adquiridas por la misma; y conforme avanzan los años, incrementa su

capacidad de cumplimiento hasta el quinto año el cual cuenta con once dólares con ochenta y cinco centavos para cubrir cada dólar de obligaciones mantenidas.

Tabla 35. Indicadores de la razón de liquidez

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	1,30	1,63	2,41	4,73	11,86

4.8.2. Tasas de rentabilidad

La tasa de rentabilidad deja a la vista la eficiencia con la que se maneja la empresa, a continuación, se puede observar que en la tabla 36 se detallan todos los índices financieros que se relacionan a estas tasas.

En la cual se logra observar durante los cinco años de proyección del margen de utilidad bruta se obtienen resultados positivos y crecientes desde el 41%; es decir que por cada dólar obtenido por ventas se obtiene 41% de margen de beneficio.

En el caso del índice de margen de utilidad operacional el primer año se obtienen resultados negativos, dada la situación de pérdida que se evidenció en el estado de resultados, pero se muestra un resultado positivo a partir del segundo año de existencia del negocio, es así que se determina que por cada dólar por ventas se obtiene un 1% de margen de beneficio, mientras en el tercer año es del 3%, el cuarto año es del 7% y el quinto año es del 9%.

Dentro de lo que respecta el margen de utilidad neta empieza en el tercer año obteniendo el 2% de margen de beneficio por cada dólar obtenido por ventas y va creciendo conforme avanza hasta el quinto año con el 5% y 6%.

En el ROE se evidencia que a partir del segundo año de existencia de la cafetería se obtendrá un 3% de margen de utilidad por cada dólar de ventas y crece el quinto año hasta un 26% lo cual es un índice favorecedor por el alto porcentaje resultante.

En el caso del ROA se pone en manifiesto índices desde el 2% a partir del segundo año, seguido por el 9% asignado para el tercer año, mientras el cuarto año se obtuvo un 21% y finalmente en el quinto año fue del 24%.

Tabla 36.

Indicadores de las tasas de rentabilidad

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	41%	44%	44%	47%	47%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	-5%	1%	3%	7%	9%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	-6%	0%	2%	5%	6%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	-35%	3%	12%	25%	26%
Rendimiento Sobre Activos Totales (ROA) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	-22%	2%	9%	21%	24%

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Seguidamente se presentan ciertas conclusiones y recomendaciones que ameritan ser presentadas, las cuales han sido creadas como resultado de la presente investigación realizada conforme a los objetivos planteados de antemano en el plan de tesis.

5.1. Conclusiones

- Se concluye que existe un gran número de cafeterías que se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, pese a esto son muy pocas las cuales se orientan en atraer con una temática específica a los clientes, lo cual es de cierta manera conveniente para SPRING COFFEE ya que el enfoque al cual nos dirigimos incrementa las posibilidades de éxito de esta empresa.
- Al llevar a cabo un profundo análisis de los resultados en cuanto a preferencia del consumo de alimentos tradicionales por parte de los pobladores de la ciudad de Quito, nos lleva a proyectar un gran éxito de esta cafetería ya que los productos que se desea ofertar se basan en la comida oriunda que nuestro Ecuador tiene para ofrecer.
- Considerando el cálculo de los diferentes estados financieros, se llega a la conclusión que, pese a que se presencia una pérdida económica el primer año del giro del negocio, se debe tomar en cuenta que todos los activos fijos continuarán siendo parte de una ganancia a lo largo del tiempo. Lo que de hecho se evidencia desde el segundo año en el cual ya arroja resultados económicos positivos muy favorables para la cafetería.
- Como ya se había mencionado previamente en el capítulo de análisis de factores internos y externos que afectarán a la cafetería, cabe recalcar el riesgo de una mayor cantidad de competencia a futuro para la misma. Dado que, por las casi inexistentes

barreras de ingreso al mercado, éstas podrían aparecer inesperadamente y afectar de cierta forma al crecimiento de nuestro establecimiento.

- Recalcando lo que se ha observado anteriormente en el análisis financiero, se puede concluir en el caso de la TIR, la cual es del 64% que, la inversión realizada será retribuida de manera tal que permitirá percibir una rentabilidad bastante significativa y atractiva para futuros nuevos inversionistas, permitiendo así tener la posibilidad de un crecimiento continuo para la misma.
- Actualmente en el ambiente económico del país en el cual nos encontramos no es malo, pero tampoco es suficiente el hecho de buscar un empleo y catalogarse como un empleado más, en lugar de eso como un elemento extra y mucho más cooperativo está la acción de empezar un nuevo negocio, el cual además de permitir el crecimiento personal de quien emprende, también contribuye al crecimiento económico nacional por medio del incremento de plazas de trabajo y el flujo del dinero del país.
- El hecho de que se hayan realizado encuestas a personas que posiblemente sean nuestros futuros clientes aporta mucho, al igual que uno de los objetivos a corto plazo que es mantener siempre encuestas de satisfacción a nuestros consumidores, ya que la retroalimentación con servirá como información de primera mano en las cuales nos podremos basar para mejorar el servicio, la calidad de los productos o corregir las no conformidades que los demandantes presenten.
- El sector de alimentos al cual la cafetería pertenece es un sector ampliamente cotizado por las industrias dado que es uno de los mercados que sin importar la elasticidad de los productos que se ofrezcan, siempre existirá consumo. Por lo tanto, se concluye que la puesta en marcha de SPRING COFFEE es bastante conveniente dado el escenario en el cual se desarrollará.
- Después de las respectivas investigaciones llevadas a cabo durante el desarrollo de este trabajo de titulación puedo concluir que de cierta manera en la actualidad existen muchos medios de soporte para emprender, empezando por empresas que se dedican

a auspiciar ciertas áreas de una empresa en su proceso de creación como el menaje que éstas requieren, hasta otras entidades no financieras sin fines de lucro que se enfocan en brindar apoyo económico a estas empresas en su etapa inicial de creación.

- Dada la facilidad de uso de las redes sociales como medios de comunicación, se reconoce la importancia que actualmente las organizaciones les atribuyen a la misma. Ya que adicional a la comodidad que éstas representan para dar a conocer de manera masiva la apertura de un nuevo negocio o las promociones de uno ya existente, también representan una manera incluso de ahorrar dinero en gastos de publicidad para las empresas. Con esto deseo concluir que no solo se debe tomar en cuenta todos los beneficios que las redes sociales pueden llegar a brindar, sino que se debe tratar de obtener el mayor provecho de ellas para con la empresa.

5.2. Recomendaciones

- Rodearse de personas quienes se encuentren igual de interesados y animosos por emprender es esencial ya que la motivación que se encuentra en las personas es mucho más poderosa incluso que las cifras que los estudios financieros puedan indicar, con esto atribuyo las buenas intenciones de demás profesionales con quienes se puede crear nexos empresariales para lograr un negocio exitoso.
- Una correcta administración de todos los recursos que integran la empresa y la creación de lazos de compromiso fuertemente definidos por parte de los colaboradores para con la cafetería puede llegar a ser tan eficiente que permitiría que el dueño del negocio no esté presente e incluso así logra una marcha exitosa de la empresa permitiéndola así crecer ampliamente.
- Como recomendación se menciona que el Gobierno debería eliminar los impuestos a la importación de maquinaria y equipo de las cuales están direccionadas a ser utilizadas en el proceso de creación de una nueva empresa, ya que el precio elevado de éstas dentro del área nacional muchas veces impide concretar ciertos proyectos.

- Finalmente debo recalcar que para ser los predilectos de los consumidores es necesario contar con un elemento diferenciador, lo que nos permitirá mantenernos en la mente de los clientes y por consiguiente desarrollarnos como empresa. Es por ello que se debe mantener siempre presente que la innovación es un elemento base para que SPRING COFFEE tenga permanencia en el tiempo.
- Incentivar a inversionistas nacionales a confiar en los nuevos emprendimientos y aportar en ellos, para que además de que puedan tener una nueva fuente de ingresos, aporten también al crecimiento de la economía del país y motiven a nuevos emprendedores a aparecer para crear un mercado nacional con mayor competitividad permitiendo así la mejora continua en la calidad de los productos que se ofrecen con el sello de Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, R. (23 de 02 de 2014). *utmti.blogspot.com*. Obtenido de

<http://utmti.blogspot.com/2014/02/russlle-ackoff.html>

Aroma10. (17 de 05 de 2012). *www.cafearomadiez.blogspot.com*. Obtenido de

<http://cafearomadiez.blogspot.com/2012/05/historias-de-las-cafeterias.html>

Cuida tu futuro. (03 de 07 de 2017). *www.cuidatufuturo.com*. Obtenido de

<https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>

Economipedia. (02 de 05 de 2015). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de

<http://economipedia.com/definiciones/tasa-descuento.html>

Ecured. (s.f.). *www.ecured.cu*. Obtenido de <https://www.ecured.cu/Cafeter%C3%ADa>

El Diario. (2011). es.slideshare.net. 8: <https://es.slideshare.net/jipsoncarriel/cuando-fue-el-ltimo-censo>.

EPYME. (03 de 09 de 2016). *EmprendePyme.net*. Obtenido de

<https://www.emprendepyme.net/costes-indirectos.html>

Esan. (24 de 01 de 2017). *UNIVERSIDAD ESAN*. Obtenido de

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/>

Feedback Networks Technologies. (2001). *Feedback Networks*. Obtenido de

<https://www.feedbacknetworks.com/cas/contacto/contacto.html>

Gerencie. (10 de 4 de 2014). *www.gerencie.com*. Obtenido de

<https://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>

Grupo Romero. (12 de 10 de 2012). *AULA MASS*. Obtenido de

<http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-son-los-costos-de-produccion>

Hellriegel/Jackson/Slocum. (2002). *Administración. Un enfoque basado en competencias*.

Connecticut: Thomson Learning Inc.

IEPI. (18 de 07 de 2014). *www.propiedadintelectual.gob.ec*. Obtenido de

<https://www.propiedadintelectual.gob.ec/ecuador-con-aroma-de-cafe/>

INEC. (2010). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec//censo-nacional-economico/>

INEC. (2010). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

Jiménez, J. C. (s.f.). *www.degerencia.com*. Obtenido de

http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica

MAIN COFFEE. (s.f.). Obtenido de <http://maincoffee.com.ec/molinos/>

Nunes, P. (17 de 01 de 2016). *www.knoow.net*. Obtenido de

<http://knoow.net/es/cieeconcom/contabilidad/gastos-de-venta/>

Nuria G D. (8 de 05 de 2017). *www.definicion.mx*. Obtenido de <https://definicion.mx/cafeteria/>

Orrico, N. G. (03 de 2011). *www.repositorio.ute.edu.ec*. Obtenido de

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/13273/1/43814_1.pdf

Ortíz, C. (10 de 10 de 2017). *Foro de seguridad*. Obtenido de

<http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4132.htm>

- PROECUADOR. (2015). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cafe/>
- Registro Mercantil Quito. (05 de 11 de 2003). *http://registromercantil.gob.ec*. Obtenido de <http://registromercantil.gob.ec/quito/30-registros-mercantiles/guayaquil/servicios-guayaquil/148-constitucion-companias-anonimas-limitadas-comandita-acciones-economia-mixta.html>
- Riquelme, M. (05 de 08 de 2017). *WEB Y EMPRESAS*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-costoy-gasto/>
- SAGE. (05 de 06 de 2017). *www.sage.es*. Obtenido de <http://www.sage.es/recursos-de-negocio/diccionario-empresarial/activo-diferido>
- SII. (4 de 01 de 2018). *DICCIONARIO BÁSICO TRIBUTARIO CONTABLE*. Obtenido de http://www.sii.cl/diccionario_tributario/dicc_a.htm
- Sinnexus. (02 de 08 de 2016). *Sinergia e inteligencia de negocio S.L*. Obtenido de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx
- Spiegel/Stephens. (2009). *Estadística*. México: McGraw Hill Editores.
- SRI. (2010). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/inscripcion>
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (28 de 04 de 2017). *appscvs.supercias.gob.ec*. Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul
- Sutton, A. F. (21 de 09 de 2009). *cofinpat.wordpress.com*. Obtenido de <https://cofinpat.wordpress.com/2009/09/21/la-planeacion-estrategica-y-el-balanced-scorecard-en-tiempos-de-cambio/>
- Thompson, P. G. (2012). *Administración Estratégica*. New York: McGraw-Hill .

TRIPADVISOR. (2017). *www.tripadvisor.co*. Obtenido de

https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g294308-c8-Quito_Pichincha_Province.html

Trujillo, K. (7 de 11 de 2014). *www.tareasadmin.blogspot.com*. Obtenido de

<http://tareasadmin.blogspot.com/2012/01/tipos-de-compania-que-existen-en-el.html>

Villagra, P. (2014). Ventajas y desventajas de la planificación. Santiago de Chile, Región

Metropolitana de Santiago, Chile.

ANEXOS

ANEXO A. Presupuesto de Ingresos

Demanda probable del primer año.													
		<div>Capacidad Instalada</div>		INGRESOS CAFETERÍA									
		N°											
Mesas		7,00											
Sillas		24,00											
								ANALISIS DE SENSIBILIDAD					
		Descripción	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo	% de consumo por visita	Total Visitas semanales	Precio \$	Ingresos Semanales
			58	60	64	89	115	119					
		PRODUCTOS											
HUMITAS		5,00	5,00	6,00	8,00	10,00	11,00	cerrado	9%	45,00	1,30	58,50	
BOLONES DE VERDE MIXTO		8,00	8,00	8,00	12,00	15,00	15,00	cerrado	13%	66,00	1,80	118,80	
TORTILLA DE PAPA CHINA		2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	cerrado	3%	16,00	1,25	20,00	
CHIGÜILES		3,00	3,00	3,00	4,00	6,00	6,00	cerrado	5%	25,00	1,50	37,50	
HIGOS CON QUESO		3,00	3,00	3,00	4,00	6,00	6,00	cerrado	5%	25,00	2,25	56,25	
EMPANADAS DE VIENTO		3,00	3,00	3,00	4,00	6,00	6,00	cerrado	5%	25,00	1,00	25,00	
JUGOS NATURALES NARANJA		1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	cerrado	2%	9,00	2,10	18,90	
JUGOS NATURALES LIMÓN		1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	cerrado	2%	9,00	2,00	18,00	
JUGOS NATURALES MORA		1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	cerrado	2%	9,00	2,10	18,90	
JUGOS NATURALES PAPAYA		1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	cerrado	2%	9,00	2,10	18,90	
JUGOS NATURALES GUANABANA		1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	cerrado	2%	9,00	2,10	18,90	
JUGOS NATURALES NARANJILLA		1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	cerrado	2%	9,00	2,10	18,90	
JUGOS NATURALES GUAYABA		1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	cerrado	2%	9,00	2,10	18,90	
TORTILLAS DE MAÍZ		2,00	2,00	3,00	4,00	5,00	5,00	cerrado	4%	21,00	1,75	36,75	
BUNUELOS (4)		3,00	3,00	3,00	4,00	6,00	6,00	cerrado	5%	25,00	2,00	50,00	
CAFÉ LATE		3,00	4,00	4,00	5,00	7,00	7,00	cerrado	6%	30,00	2,75	82,50	
ESPRESSO		3,00	4,00	4,00	5,00	7,00	7,00	cerrado	6%	30,00	2,10	63,00	
CAPUCCINO		3,00	4,00	4,00	5,00	7,00	7,00	cerrado	6%	30,00	2,50	75,00	
AMERICANO		4,00	4,00	4,00	6,00	8,00	8,00	cerrado	7%	34,00	2,10	71,40	
MOCACCINO		4,00	4,00	4,00	6,00	8,00	8,00	cerrado	7%	34,00	2,75	93,50	
MOROCHO		3,00	3,00	3,00	4,00	6,00	6,00	cerrado	5%	25,00	2,00	50,00	
		Total		59	61	88	114	116	-	100%	494,00	41,65	969,60

ANEXO B. Activos Fijos

							
RUC: 1792476372001 TOLEDO N24-639 Y CORUÑA Teléfono: 022528487 - 0991974054							
PROFORMA							
001-0000235							
CLIENTE: _____	FECHA: 21/11/2017						
CONTACTO: _____	VALIDEZ: 15 DIAS						
EMAIL: _____	TELÉFONO: _____						
<div><p>SAECO LIRIKA PLUS</p><div></div><p>PROMOCION DE VERANO 1100,00</p><table border="1"><tr><td>SUBTOTAL</td><td>\$ 1.100,00</td></tr><tr><td>IVA</td><td>\$ 118,80</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>\$ 1.218,80</td></tr></table></div>		SUBTOTAL	\$ 1.100,00	IVA	\$ 118,80	TOTAL	\$ 1.218,80
SUBTOTAL	\$ 1.100,00						
IVA	\$ 118,80						
TOTAL	\$ 1.218,80						
CONDICIONES:	- 12 MESES DE GARANTIA - ENTREGA INMEDIATA - INSTALACIÓN Y CAPACITACIÓN INCLUIDA (Solo Quito)						
FORMAS DE PAGO:	- CONTADO, CHEQUE A LA FECHA, TARJETA DE CRÉDITO						
Atentamente, Manuel Samaniego Asesor Comercial 							



RUC: 1792476372001
TOLEDO N24-639 Y CORUÑA
Teléfono: 022528487 - 09919740

PROFORMA

001-0000235

CLIENTE: _____
DIRECCION: _____
RUC: _____

FECHA: 8/1/2018
VALIDEZ: 15 DIAS
TELÉFON: _____

UNIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	JARRA ACERO INX 20 ONZ	\$ 30,00	30,00
1	TAMPER	\$ 45,00	45,00
1	KNOCK BOX 6"	\$ 45,00	45,00
1	PORTAFILTRO	\$ 70,00	70,00
1	Molino Wega 5.8 Instant 220v	\$ 800,00	800,00
1	termometro	\$ 30,00	30,00
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
			SUBTOTAL 12% 1020,00
			SUBTOTAL 0% 0,00
			IVA 12% 122,40
			SUBTOTAL IVA
			TOTAL 1142,40

Atentamente,
Manuel Samaniego
Asesor Comercial



www.maincoffee.com.ec

PARA CHEQUES O TRANSF:
IMPORTADORA EGUIMAC
Cta #: 21000 71347
BANCO DE PICHINCHA
CTA CORRIENTE



CONGELADOR
Electrolux
DUAL 200 LTRS

**Congelador De Aluminio
Dual 200 Litros Incluido
Iva**



U\$S 299

Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de
crédito.
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Guayaquil, Guayas
[Más información](#)

Cantidad:

1 ^
v

Comprar

Fuente: Mercado Libre






Fuente: Mercado Libre

PERROS - TUERCAS DE ACERO EN PULGADAS Y MILIMETROS Joaquín Ruales S32-158 y M. Alvarez (Chillogallo)		FERRETERIA DOMZUR DOMEJ		TODO EN MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, PINTURAS Y MATERIAL ELÉCTRICO Copia de llaves 2961 303 Quito - Ecuador	
PROFORMA					
LUGAR: Chillogallo			FECHA: 04 / 01 / 18		
CLIENTE: Mirian Domínguez					
DIRECCIÓN: Av. Cristóbal y Rábida					
TELF.:			OBSERVAC.: Cocinas		
CODIG.	CANT.	ARTÍCULO	V. UNIT.	V. TOTAL	
	1	Cocina de Mesa	189.00	189.00	
FERRETERÍA DOMZUR 2622-759 DOMZUR - DOMEJ					
GRACIAS POR PREFERIRNOS				TOTAL 189.00	
SOMOS LOS MEJORES Y SIEMPRE LOS PRIMEROS PORQUE ESTAMOS PARA SERVIRLE					

Electronics > Home Audio & Theater > Home Audio > All Home Speakers > Sound Bars


iLive iTB295B 37" Wireless Soundbar and Tower

★★★★★ 34 reviews Q&A By: iLive Walmart #: 554380322   



\$59.99

PICKUP DISCOUNT ELIGIBLE


Sold & shipped by Walmart 

 **FREE SHIPPING**

Arrives by Friday, Jan 12 [Shipping options](#)

 **FREE PICKUP**

San Leandro, 1919 Davis St
Available Fri, Jan 12 [See more stores](#)

Avoid unexpected repair costs with a \$0 deductible **Care Plan** 

 Add 2-Year Protection \$5.00

Quantity:

Add to Cart

Créditos Económicos


¿Qué estás buscando?



\$ 0,00
ver carrito

CATEGORÍAS

 **QUÉ ES CRÉDITO FACILITO**

 **SOLICITA TU CRÉDITO FACILITO**

 **CONSUMO**

creditoseconomicos > Audio y Video > TV y Video > Televisores




Modelo: 32LJ600BECU



Televisor Led LG Smart Hd de 32" Gris/Negro 32LJ600BECU

18
CUOTAS

\$ 40.81

Precio Crédito Final \$ 734.57* 

Cantidad

- +

Solicitar Crédito Facilito

APROBAMOS TU CREDITO
EN 30 MINUTOS MAXIMO

COMPRAR

Precio incluye IVA. Precios pueden variar sin previo aviso.
Precio válido solo para compras por WEB. Oferta valida hasta agotar stock.

 **VER OFERTAS CON TARJETAS DE CRÉDITO O EFECTIVO**

     **Ver Oferta**



Fuente: Mercado Libre


ANEXO C. Costos de producción

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
CAFETERÍA			
Productos	23904	4,20	5325,39
SUBTOTAL CAFETERÍA			\$ 5.325,39
TOTAL COSTO POR MATERIA PRIMA CAFETERÍA			\$ 5.325,39

DETALLE	CANTIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	TOTAL ANUAL
COCINA			
Escobas	3	\$ 3,00	\$ 9,00
Trapeadores	2	\$ 6,00	\$ 12,00
Cepillo para baño	2	\$ 3,00	\$ 6,00
Desinfectante (galón)	8	\$ 3,75	\$ 30,00
Fundas de basura pequeñas paquetes	100	\$ 0,50	\$ 50,00
Fundas de basura industrial (10u)	100	\$ 1,00	\$ 100,00
Cloro (galón)	10	\$ 2,00	\$ 20,00
Detergente (funda de 5000g)	8	\$ 9,00	\$ 72,00
Jabón de platos	30	\$ 2,50	\$ 75,00
			\$ -
SUBTOTAL COCINA			\$ 374,00
INSUMOS ÁREAS COMUNES BAÑOS SALA DE ESTAR, COCINA, EXTERIORES, CAFETERÍA			
Jabón líquido (Galón)	10	\$ 6,00	\$ 60,00
Gel desinfectante	10	\$ 3,75	\$ 37,50
Papel higiénico (Paquete)	28	\$ 2,00	\$ 56,00
Botiquín de primeros auxilios	1	\$ 10,00	\$ 10,00
SUBTOTAL ÁREAS COMUNES			\$ 163,50
TOTAL ÚTILES DE ASEO Y LIMPIEZA			\$ 537,50

DETALLE	Descripción	Cantidad al año	Precios	TOTAL
CAFETERÍA				
Cocinero	2 Chaquetas, 1 Pantalón	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Meseros	2 Pantalones, 2 Camisas y 1 Delantal	2	\$ 65,00	\$ 130,00
SUBTOTAL CAFETERÍA				\$ 180,00
TOTAL ÁREA DE PRODUCCIÓN				\$ 180,00

ANEXO D. Costos de materia prima jugos

<div style="display: flex; align-items: center;">  <div> LISTA DE PRECIOS PULPAS 2017 </div> </div>				
PRODUCTO	1 Kg	500g.	100 g. VASO	100 g. FUNDA
Pulpa de Mora	3,19	1,63	0,52	0,45
Pulpa de Guanábana	3,63	1,86	0,59	0,50
Pulpa de Frutilla	2,94	1,51	0,42	0,37
Pulpa de Melón	2,98	1,53	0,50	0,00
Pulpa de Papaya	2,84	1,46	0,41	0,00
Pulpa de Tamarindo	2,68	1,37	0,39	0,35
Pulpa de Maracuyá	3,68	2,15	0,62	0,51
Pulpa de Piña	2,25	1,15	0,39	0,33
Pulpa de Naranja	2,45	1,25	0,40	0,31
Pulpa de Mango	3,01	1,54	0,45	0,36
Pulpa de Tomate de Árbol	3,08	1,58	0,53	0,43
Pulpa de Manzana	1,34	0,69	0,27	0,00
Pulpa de Sandía	2,86	1,46	0,41	0,00
Pulpa de Guayaba	1,86	0,95	0,29	0,00
Pulpa de Naranja	3,35	1,71	0,40	0,36
Pulpa de Limón	3,40	1,74	0,50	0,46
Pulpa de Taxo	3,72	1,90	0,47	0,00
Pulpa de Coco	2,62	1,33	0,40	0,00
Pulpa de Durazno	2,85	1,61	0,41	0,35
Pulpa de Babaco	3,63	1,86	0,50	0,00
Pulpa de Arazá	2,50	1,29	0,00	0,00
Pulpa de Frambuesa	6,91	3,96	0,00	0,00
Pulpa de Mandarina	2,94	0,00	0,00	0,00
Pulpa de Leche de Coco	2,95	0,00	0,00	0,00

ANEXO E. Remuneraciones chef





Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2017
Comisión: Turismo y Alimentación
Ac. Ministerial MDT 2016-0301, Suplemento Registro Oficial No. 919 de 10 de Enero de 2017 - Ministerio del Trabajo

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Primera)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002394	381.27
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Segunda)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002395	380.90
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002396	380.52
AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Lujo)	B1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004017	381.64
AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Primera)	B1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004018	381.27
AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Segunda)	B1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004019	380.90
AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004020	380.52
SOUS CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	B2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004021	381.27
SOUS CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	B2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004022	380.90
SOUS CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Segunda)	B2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004023	380.52
SOUS CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004024	380.15
INSPECTOR DE MESA (Establecimientos categoría Lujo)	B3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004025	380.90
INSPECTOR DE MESA (Establecimientos categoría Primera)	B3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004027	380.52
INSPECTOR DE MESA (Establecimientos categoría Segunda)	B3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004029	380.15
INSPECTOR DE MESA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004031	379.81
INSPECTOR DE PISO (Establecimientos categoría Lujo)	B3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004026	380.90
INSPECTOR DE PISO (Establecimientos categoría Primera)	B3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004028	380.52
INSPECTOR DE PISO (Establecimientos categoría Segunda)	B3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004030	380.15
INSPECTOR DE PISO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004032	379.81
CHEF DE PARTIDA EN COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	C1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004033	380.52
CHEF DE PARTIDA EN COCINA (Establecimientos categoría Primera)	C1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004036	380.15
CHEF DE PARTIDA EN COCINA (Establecimientos categoría Segunda)	C1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004038	379.77
CHEF DE PARTIDA EN COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004042	379.40
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Lujo)	C1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004035	380.52
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Primera)	C1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004039	380.15
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Segunda)	C1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004041	379.77
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004044	379.40
COCINERO (Establecimientos categoría Lujo)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004051	380.15

Fuente: Ministerio del Trabajo

ANEXO F. Menaje de Producción.







Nuevo - 3 vendidos

Promocioneslafamilia
Juegos Ollas Umco
Cocinas Inducción Gas

U\$S 60

 Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

 Entrega a acordar con el vendedor
Quito, Pichincha (Quito)
[Ver costos de envío](#)

¡Único disponible!

[Comprar](#)

JUEGO DE CUBIERTOS **TRAMONTINA** **24 PIEZAS**



Marca: TRAMONTINA



Material: Acero

Color: Plateado

Largo: 4.00 cm

24 piezas, cucharas, tenedores, cuchillos, cucharas para postre etc.

Fuente: Mercado Libre

																																																																	
RUC: 1792476372001 TOLEDO N24-639 Y CORUÑA Teléfono: 022528487 - 09919740																																																																	
PROFORMA 001-0000235																																																																	
CLIENTE: _____ DIRECCION: _____ RUC: _____	FECHA: 8/1/2018 VALIDEZ: 15 DIAS TELÉFON: _____																																																																
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>UNIDAD</th> <th>DESCRIPCION</th> <th>PRECIO UNITARIO</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>JARRA ACERO INX 20 ONZ</td> <td>\$ 30,00</td> <td>30,00</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>TAMPER</td> <td>\$ 45,00</td> <td>45,00</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>KNOCK BOX 6"</td> <td>\$ 45,00</td> <td>45,00</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>PORTAFILTRO</td> <td>\$ 70,00</td> <td>70,00</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Molino Wega 5.8 Instant 220v</td> <td>\$ 800,00</td> <td>800,00</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>termometro</td> <td>\$ 30,00</td> <td>30,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td>SUBTOTAL 12% 1020,00</td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td>SUBTOTAL 0% 0,00</td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td>IVA 12% 122,40</td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td>SUBTOTAL IVA</td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td>TOTAL 1142,40</td> </tr> </tbody> </table>		UNIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL	1	JARRA ACERO INX 20 ONZ	\$ 30,00	30,00	1	TAMPER	\$ 45,00	45,00	1	KNOCK BOX 6"	\$ 45,00	45,00	1	PORTAFILTRO	\$ 70,00	70,00	1	Molino Wega 5.8 Instant 220v	\$ 800,00	800,00	1	termometro	\$ 30,00	30,00				0,00				0,00				0,00				0,00				SUBTOTAL 12% 1020,00				SUBTOTAL 0% 0,00				IVA 12% 122,40				SUBTOTAL IVA				TOTAL 1142,40
UNIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL																																																														
1	JARRA ACERO INX 20 ONZ	\$ 30,00	30,00																																																														
1	TAMPER	\$ 45,00	45,00																																																														
1	KNOCK BOX 6"	\$ 45,00	45,00																																																														
1	PORTAFILTRO	\$ 70,00	70,00																																																														
1	Molino Wega 5.8 Instant 220v	\$ 800,00	800,00																																																														
1	termometro	\$ 30,00	30,00																																																														
			0,00																																																														
			0,00																																																														
			0,00																																																														
			0,00																																																														
			SUBTOTAL 12% 1020,00																																																														
			SUBTOTAL 0% 0,00																																																														
			IVA 12% 122,40																																																														
			SUBTOTAL IVA																																																														
			TOTAL 1142,40																																																														
Atentamente, Manuel Samaniego Asesor Comercial  www.maincoffee.com.ec	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: yellow;"> PARA CHEQUES O TRANSF: IMPORTADORA EGUIMAC Cta #: 21000 71347 BANCO DE PICHINCHA CTA CORRIENTE </div>																																																																

ANEXO G. Gastos Administrativos

DETALLE	CANTIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	TOTAL
ADMINISTRACIÓN			
Papel bond (Resmas)	7	\$ 4,50	\$ 31,50
Perforadoras	1	\$ 9,00	\$ 9,00
Grapadoras	1	\$ 11,00	\$ 11,00
Esferos (caja) BIC	1	\$ 7,50	\$ 7,50
Lápices (caja)	1	\$ 3,40	\$ 3,40
Tinta impresora (Cartuchos)	1	\$ 32,00	\$ 32,00
Cinta de embalaje	5	\$ 1,75	\$ 8,75
			\$ -
			\$ -
			\$ -
SUBTOTAL ADMINISTRACIÓN			\$ 103,15
TOTAL GASTOS EN SUMINISTROS DE OFICINA			\$ 103,15

DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	IESS	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
AREA ADMINISTRATIVA										
Gerente General	1	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 66,83	\$ 45,83	\$ 32,17	\$ 22,92	\$ -	\$ 717,74	\$ 8.612,90
SUBTOTAL ADMINISTRATIVO										\$ 8.612,90

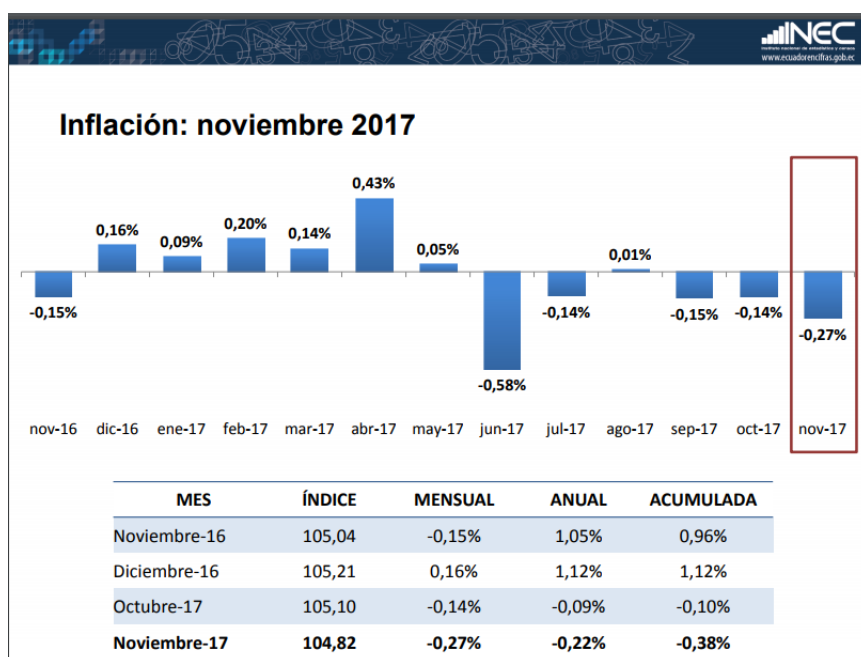
ACTIVOS	VALOR EN LIBROS AÑO 0	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1	VALOR EN LIBROS AÑO 2	VALOR EN LIBROS AÑO 3	VALOR EN LIBROS AÑO 4	VALOR EN LIBROS AÑO 5
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 155,00	10 años	\$ 15,50	\$ 139,50	\$ 124,00	\$ 108,50	\$ 93,00	\$ 77,50
EQUIPO DE OFICINA	\$ 20,00	10 años	\$ 2,00	\$ 18,00	\$ 16,00	\$ 14,00	\$ 12,00	\$ 10,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 598,00	3 años	\$ 199,33	\$ 398,67	\$ 199,33	\$ -	\$ -	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 305,00	10 años	\$ 30,50	\$ 274,50	\$ 244,00	\$ 213,50	\$ 183,00	\$ 152,50
TOTAL	\$ 1.078,00		\$ 247,33	\$ 830,67	\$ 583,33	\$ 336,00	\$ 288,00	\$ 240,00

DETALLE	VALOR	VIDA ÚTIL	AMORTIZACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1
Gastos Legales y de Constitución	\$ 300,00	1 año	\$ 300,00	\$ 300,00
Patente	\$ 30,00	1 año	\$ 30,00	\$ 30,00
Permiso de Funcionamiento	\$ 70,00	1 año	\$ 70,00	\$ 70,00
TOTAL	\$ 400,00		\$ 400,00	\$ 400,00

ANEXO H. Gasto de Ventas

DETALLE	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL
Material POP	\$ 50,00	\$ 600,00
Publicidad en redes sociales	\$ 150,00	\$ 1.800,00
TOTAL	\$ 200,00	\$ 2.400,00

ANEXO I. Tasas



Fuente: INEC

**Banco Central
del Ecuador**



Deuda Externa Pública como % del PIB (Diciembre 2015):	20,40%
Inflación Anual (Diciembre-2017/Diciembre-2016):	-0,20%
Inflación Mensual (Diciembre-2017):	0,18%
Tasa de Desempleo Urbano a Septiembre-2017:	5,36%
Tasa de interés activa (Enero - 2018):	7,72%
Tasa de interés pasiva (Enero - 2018):	4,98%
Baril Petróleo (WTI 03-ENE-18):	61.63USD
Índice Dow Jones (03-ENE-2018):	24922,68
Riesgo País 03-ENE-2018:	442,00

Fuente: BCE